innowacje na zakręcie

testowanie i wdrażanie nowych metod outplacementu

Outplacement dla pracowników

- bariery, potrzeby, czynniki rozwoju

KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

innowacje na zakręcie
testowanie i wdrażanie nowych metod outplacementu

Outplacement dla pracowników
- bariery, potrzeby, czynniki rozwoju

www.innowacjenazakrecie.pl
Projekt współfinansowany przez Unię Eurpejską w ramach Europejskiego Fundusz Społecznego

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl

Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI
UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ SPOŁECZNY

innowacje na zakręcie
testowanie i wdrażanie nowych metod outplacementu

Autorzy:

dr Magdalena Klimczuk-Kochańska: rozdziały 1; 2; 3; 6.1-2; 7.1; 8

mgr Andrzej Klimczuk: rozdziały 2.1; 3.2-4; 4; 5; 6.3-5; 7.2; 8

Akceptacja:

dr Cz. Noworol - opiekun merytoryczny badań

Spis treści

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl

Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

1. Definicje i funkcje outplacementu

Pod pojęciem outplacementu znajduje się połączenie dwóch angielskich słów „*out*” oraz „*placement*”. Pierwsze - tłumaczone jest jako „poza/na zewnątrz”, drugie jako „umiejscowienie/umieszczenie”. W języku polskim zwrot ten oznacza zatem „umiejscowienie na zewnątrz” zwalnianych pracowników lub ulokowanie ich na nowych stanowiskach pracy, które znajdują się poza przedsiębiorstwem dotychczasowego pracodawcy. Zwrotami bliskoznacznymi są m.in. „*job search counseling services*” („usługi w zakresie poszukiwania pracy”), „*career management counseling*” („doradztwo z zakresu zarządzania karierą zawodową”), „*career transition services*” („zarządzanie zmianami w karierze”), „*career planning*” (planowanie kariery), „*career change coaching*” (wspomaganie zmian w karierze zawodowej), „*executive outplacement*”, „*executive career coaching*” (działania odnoszące się do kadry kierowniczej organizacji)[1]. W Polsce outplacement jest też określany jako zwolnienia monitorowane, system łagodnych zwolnień, kompleksowa pomoc udzielana osobom zwalnianym, wsparcie pracodawcy i pracownika w okresie restrukturyzacji, program adaptacji zawodowej, program aktywizacji zawodowej, program kontynuacji kariery[2].

Ogólnie poprzez outplacement można określać zwolnienia pracowników, którym towarzyszy podejmowanie przez organizację działań służących pomocą odchodzącym pracownikom. Są to przede wszystkim: doradztwo, przekwalifikowanie i poszukiwanie nowego miejsca pracy. Dzięki temu możliwe jest złagodzenie skutków odejścia z pracy.

Poszczególne definicje podkreślają odmienne cele, elementy lub korzyści z realizacji takiej pomocy na rzecz pracowników. L. Konarski wskazuje chociażby, iż outplacement zmniejsza poczucie zagrożenia, frustracji, niepowodzenia wśród zwalnianych osób oraz pozwala im na otrzymanie wsparcia w postaci rekomendacji, dodatkowych porad i szkoleń, usług profesjonalistów,

---

[1] *Podręcznik outplacementu w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2010, s. 10.
[2] A. Binda, *Skąd pochodzi i jak zmienia się pojęcie outplacementu*, L.Grant HR Consulting, www.lgrant.com/skad-pochodzi-i-jak-zmienia-sie-pojecie-outplacement- [08.08.2012].

rzetelnie przygotowanych analiz rynku pracy, ocen rozwoju branż, sytuacji gospodarczej kraju, trendów rozwojowych, zapotrzebowania na określonych specjalistów[3].J. Strużyna i E. Madej dodają, iż działania te są głównie finansowane i autoryzowane przez firmę zwalniającą pracowników[4].Definicja słownika „Szczegółowego Opisu Priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki" zwraca uwagę, iż outplacement obejmuje konkretne usługi rynku pracy dla pracownika będącego w okresie rozwiązania umowy o pracę lub zagrożonego wypowiedzeniem takie jak: doradztwo zawodowe i psychologiczne, pomoc w znalezieniu nowego miejsca pracy, finansowanie szkoleń, kursów doszkalających, pomoc w zmianie miejsca zamieszkania, środki na rozpoczęcie działalności gospodarczej[5]. Zauważa się również różnice co do zakresu i stopnia złożoności udzielanej pomocy. M. Armstrong określa outplacement jako programy na rzecz pracowników[6]. M. Juchnowicz szerzej uznaje, iż mają one też na celu ograniczenie negatywnych wpływu skutków zwolnień na ocenę i reputację firmy[7]. Jeszcze szerzej K. Makowski uznaje outplacement za system wszechstronnej i kompleksowej opieki nad zwalnianymi z pracy, który może dotyczyć nie tylko aspektów pomocy menedżerskiej, organizacyjno-prawnej, instytucjonalnej, psych-socjologicznej, ale także medycznej[8].

Podsumowując należy uznać, iż outplacement jest instrumentem wspomagającym funkcjonowanie rynku pracy. Z jednej strony poprzez pokonanie stresu, wywołanego utratą lub brakiem zatrudnienia. Z drugiej zaś - stymulowanie sprawnego wejścia na zewnętrzny rynek pracy.

---

3 J. Borkowski, M. Dyrda, L. Konarski, B. Rokicki, *Człowiek w organizacji. Podręczny słownik psychologii, zarządzania i dziedzin pokrewnych*, Elipsa, Warszawa 2001, s. 90, [cyt. za:] M. Sidor-Rządkowska, *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 111.

4 J. Strużyna, E. Madej, B. Stokłosa, *Przewodnik po outplacement,* Rudzka Agencja Rozwoju Inwestor, Ruda Śląska 1999; [cyt. za:] *Podręcznik outplacementu w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, op. cit.*, s. 6.

5*Szczegółowy opis priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Warszawa 2010, s. 346.

6 M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 426.

7 M. Juchnowicz, *Outplacement kompetencji jako sposób poprawy elastyczności kapitału ludzkiego*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s. 176.

8 K. Makowski (red.), *Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej*, Poltext, Warszawa 2001, s. 167; [cyt. za:] A. Ludwiczyński, *Alokacja zasobów ludzkich w organizacji*, [w:] H. Król, A. Ludwiczyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006, s. 225.

Zwolnienia monitorowane organizują specjaliści z obszaru kreowania zmiany: doradcy zawodowi, pośrednicy pracy, psycholodzy i inni[9].

Podstawową funkcją outplacementu jest dostarczenie przez pracodawcę zwalnianym pracownikom wsparcia wykraczającego poza świadczenia wynikające z obowiązującego prawa pracy[10]. Jednocześnie zwolnienia monitorowane służą aktywnej pomocy oraz wywieraniu pozytywnego wpływu na pracowników pozostających w firmie. Mogą to być programy np. indywidualne i grupowe, wewnętrzne i zewnętrzne, wąskie i szerokie, akcyjne i systematyczne. Ponadto outplacement to strategia „wygrana-wygrana" - korzyści mogą osiągać bowiem i pracodawca, i pracownik, gdyż działania są skierowane na przyszłość, wyeksponowanie porady i pomocy, a nie roszczeń oraz na ułatwienie odreagowania sytuacji kryzysowej[11].Outplacement pozwala na łagodzenie negatywnych emocji towarzyszących zmianom organizacyjnym, zmniejszenie ryzyka powstania otwartych konfliktów, ograniczenia spadku wydajności pracy i ryzyka odejścia z firmy najbardziej wartościowych pracowników[12]. Programy te mają prowadzić do wzmożenia działań na rzecz rozwoju i przedsiębiorstwa, i pracowników[13]. Do tego osoby zwalniane mogą być bardziej przywiązane do firmy mimo jej opuszczenia gdyż nowe miejsce pracy osoby zwalnianej może być powiązane z dotychczasową firmą[14]. Wówczas cały proces może być nawet traktowany, jako pewnego rodzaju awans, szansa na większą samodzielność i innowacyjność w wykonywaniu dotychczasowych zadań.

---

[9] J. Religa, A. Kicior, *Outplacement jako wyspecjalizowana usługa doradcza w kontekście polskich uwarunkowań prawnych, społecznych i ekonomicznych*, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych" 2/2010, s. 105.
[10] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy - metody*, PWE, Warszawa 2007, s. 168-169.
[11] *Ibidem*, s. 168-169.
[12] A. Ludwiczyński, *Alokacja zasobów ludzkich w organizacji*, *op. cit.*, s. 225.
[13] K. Schwan, K.G. Seipel, *Marketing kadrowy*, C.H. Beck, Warszawa 1997, s. 239.
[14] Por. D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*, PWN, Warszawa 2010, s. 118.

2. Znaczenie pracy zawodowej

2.1. Praca jako wartość społeczna i ekonomiczna

Praca jest przedmiotem analiz ekonomicznych, filozoficznych, socjologicznych, psychologicznych i ergonomicznych. Poszczególne nauki zajmują się zarówno poszukiwaniem znaczenia pracy w życiu jednostek i społeczeństw, jak też badaniem grup zawodowych i zakładów pracy, podczas gdy inne koncentrują się na analizach samego procesu pracy lub stosunku człowieka do jego pracy i zawodu.

Praca jest formą aktywności zawodowej realizowaną głównie w okresie dorosłości, gdy człowiek cechuje się największą sprawnością i możliwościami działania. Praca w najprostszym tego słowa znaczeniu jest działalnością produkcyjną człowieka. Jednakże na wyższych szczeblach rozwoju społecznego praca nie sprowadza się wyłącznie do produkcji dóbr materialnych, lecz także odnosi się do prac niematerialnych i abstrakcyjnych polegających na operowaniu symbolami i ideami[15].

Nieco szerzej pojęcie pracy można zdefiniować jako zespół czynności wewnętrznie spójnych, które prowadzą do wytworzenia dóbr lub usług zaspokajających potrzeby ludzi. Specyficzne cechy pracy zawodowej polegają na tym, że opiera się ona na określonych kwalifikacjach, jest wykonywana stale lub systematycznie, stanowi podstawę utrzymania i pozycji społecznej jednostki[16].

Wykonywanie pracy świadczy o twórczym i aktywnym charakterze człowieka. Aktywność emocjonalna, fizyczna i umysłowa stanowi warunek zaspokojenia potrzeb[17]. Pracując ludzie wytwarzają dobra materialne lub kulturalne, z których korzystają w różnej mierze zarówno oni, jak i przyszłe pokolenia. Stąd też praca jest niekiedy postrzegana jako źródło poczucia sensu życia, satysfakcji, realizacji i zadowolenia. W wymiarze ekonomicznym praca stanowi źródło dochodów i

[15] B.M. Turczak, *Praca jako forma bezpieczeństwa dla osób niepełnosprawnych*, [w:] M. Gawrońska-Garstka (red.), *Edukacja dla bezpieczeństwa. Bezpieczeństwo intelektualne Polaków*, Wyd. Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa, Poznań 2009, s. 109.
[16] *Ibidem*, s. 112.
[17] *Ibidem*, s. 109.

podstawę utrzymania. Zarówno jej utrata, jak i brak możliwości jej uzyskania oddziałuje na zamiany systemu wartości jednostki. Praca jest zatem również przestrzenią kształtowania się podmiotowości i socjalizacji, uspołecznienia człowieka.

Pracy ma zatem wiele funkcji wżyciu jednostki. Przede wszystkim oddziałuje pozytywnie lub negatywnie na zdrowie fizyczne i psychiczne jednostki[18]. Wykonywana w sprzyjających warunkach, zgodnie z zamiłowaniami i możliwościami wpływa pozytywnie na samopoczucie. W przeciwnym wypadku stanowi źródłem frustracji, stanów depresji i chorób. Zawód i stanowisko pracy stanowią też istotne wskaźniki pozycji społecznej oraz oddziałują na mobilność przestrzenną danej osoby. Rodzaj wykonywanej pracy określa też budżetu czasu wolnego jednostki, jej styl życia, kontakty społeczne, światopogląd oraz cele życiowe i aspiracje.

Człowiek w pracy dostrzega nie tylko czynności i umiejętności zapewniające środki utrzymania, lecz też źródło satysfakcji, obowiązek społeczny i warunek własnego rozwoju[19]. Praca to główny czynnik decydujący o wykorzystaniu możliwości życiowych człowieka i jego rozwoju. Poprzez pracę ludzie uczestniczą w życiu społecznym i zależnościach międzyludzkich, uczą się szacunku do efektów pracy oraz przekonania, iż stanowi moralną powinność i źródło wartości społecznej każdego człowieka.

Praca to środek do zapewnienia egzystencji, osiągania prestiżu, szacunku i poważania[20].Umożliwia realizację planów krótko i dalekoterminowych. Oddziałuje na rozwój osobowości człowieka, jego postaw postawy wobec różnych zjawisk i zachowań społecznych[21]. Praca może też dostarczać źródła inicjatywy, aktywności twórczej, przeżyć estetycznych, satysfakcji, jak również trudności, zmartwień i niepowodzeń. Odwrotnością pracy jest stan bezrobocia, który w tradycji europejskiej jest oceniany negatywnie jako wymagająca rozwiązania kwestia społeczna obniżająca jakość życia oraz związana zarówno z problemami jednostek, jak i społeczności lokalnych, regionów i całych krajów. Niewykonywanie pracy prowadzi do trudności w zaspokojeniu potrzeb, naznaczania oraz marginalizacji społecznej.

[18] *Ibidem*, s. 112.
[19] *Ibidem*, s. 112.
[20] *Ibidem*, s. 112.
[21] *Ibidem*, s. 112-113.

Szczególnie ważna jest forma aktywności ludzkiej określana jako praca zawodowa. Jest to „działalność człowieka zorganizowana społecznie w taki sposób, aby prowadziła do wyników społecznie wartościowych i do podnoszenia jakości życia wykonujących ją jednostek”[22]. Systematycznie wykonywana praca oddziałuje na sposób organizacji i wartości poszczególnych społeczeństw i ich gospodarek, jak również oddziałuje na rozwój osobowości i bieg życia jednostek[23]. Jednocześnie we współczesnych warunkach oznacza to wymóg stałego dokształcania się i wykazania się inicjatywą.

Na podstawie powyższych stwierdzić można, że z punktu widzenia piramidy potrzeb Maslowa praca zawodowa daje człowiekowi możliwość zaspokojenia potrzeb zarówno niższego, jak i wyższego rzędu. Z jednej strony daje możliwość pozyskania środków na zaspokojenie potrzeb fizjologicznych, bezpieczeństwa i przynależności, z drugiej zaś daje możliwość zdobycia szacunku, samorealizacji i satysfakcji.

Stosunek do pracy kształtuje się wraz ze zmianami cywilizacyjnymi. Następuje przewartościowanie pracy[24]. Można przede wszystkim zauważyć, że następuje: (1) przejście od pojęcia zakładu pracy, w który musi się pracować do zakładu, w którym chce się pracować; (2)przejście od zarządzania biurokratycznego i dogmatycznego do zarządzania uczestniczącego; (3) przejście od rozdrabniania zadań do ich scalania; (4) przejście od traktowania ludzi, jako zwykłych wykonawców zadań do traktowania ludzi, jako dojrzałych osób, które są samodzielne i odpowiedzialne; (5) przejście od ostrych podziałów między specjalnościami do myślenia w kategoriach celów jednoczących pracowników różnych specjalności; (6) przejście od wąskiej perspektywy zainteresowania miejscem pracy do szerszej perspektywy kształtowania jakości życia.

---

[22] T. Tomaszewski, *Ślady i wzorc*e, WSiP, Warszawa 1984; [cyt. za:] H. Jarosiewicz, *Aktywizacja zawodowa osób z zaburzeniami psychicznymi*, Fundacja Akademia Rozwoju i Przedsiębiorczości, Wrocław 2011, http://arip-fundacja.pl/wp-content/uploads/2012/02/Aktywizacja-zawodowa-os%C3%B3b-z-zaburzeniami-psychicznymi-PDF.pdf [12.08.2012].
[23] B.M. Turczak, *Praca jako forma bezpieczeństwa dla osób niepełnosprawnych, op. cit.*, s. 112.
[24] K. Atamańczuk, *Humanizacja stosunków pracy - idea czy rzeczywistość? Cz. III*, „Edukator Zawodowy” 12.05.2010, www.koweziu.edu.pl/edukator/index.php?option= com_content&view=article&id=500:humanizacja-stosunkow-pracy-idea-czy-rzeczywisto-cz-iii-dr-kazimiera-atamaczuk&catid=1:artykuy-archiwalne [12.08.2012].

Przemiany te służą humanizacji stosunków pracy, uwzględnianiu potencjału i opinii pracowników w organizacjach oraz kształtowaniu się systemu demokracji zawodowej.

Podobnie zauważają H. Bednarczyk, J. Figurski i M. Mazur[25]. Autorzy ci przedstawiają analizę literatury przedmiotu dotyczącą przemian znaczenia pracy w życiu człowieka od czasów antycznych do współczesnych. Odwołują się przy tym do opisów zmian przedstawionych w głośnych książkach autorstwa A. Tofflera, J. Rifkina i J. Naisbitta. Praca według A. Tofflera ulega ciągłym przeobrażeniom, mamy obecnie do czynienia z „trzecią falą”[26]. Gospodarki pierwszej fali cywilizacyjnej - agrarnej, są stopniowo zastępowane przez cechy gospodarek fali drugiej - przemysłowej oraz trzeciej - poprzemysłowej, gospodarki opartej na wiedzy, usługach oraz robotyzacji i automatyzacji pracy. J. Rifkin przedstawił natomiast analizę zagrożeń postępu naukowo-technicznego w sferze procesów pracy[27]. Zdaniem badacza powyższe przemiany pracy prowadzą do masowego bezrobocia i konieczności poszukiwania nowych miejsc pracy oraz zajęć zastępujących pracę w ramach organizacji trzeciego sektora, gospodarki (ekonomii) społecznej, opartej na tworzeniu dóbr kultury i samopomocy. J. Naisbitt natomiast podkreśla znaczenie megatrendów takich jak decentralizacja władzy, rozwój demokracji bezpośredniej, globalizacja oraz komputeryzacja[28]. W tych warunkach kształtują się nowe modele zatrudnienia jak telepraca, praca w domu, a wiele czynności jest zastępowanych przez roboty i maszyny. Niemniej prowadzić to może do dehumanizacji pracy, pozbawienia wielu zadań cech ludzkich, poczucia odpowiedzialności, a w konsekwencji także ograniczać samodzielność myślenia i prowadzić do dezintegracji społecznej.

Na początku XXI wieku zwraca się uwagę na przejście od społeczeństw i gospodarek informacyjnych, poprzez oparte na wiedzy i sieciach, po oparte na kreatywności i mądrości[29]. Coraz większego znaczenia nabiera już nie tylko produkcja, przetwarzanie, magazynowanie, przekazywanie

---

[25] H. Bednarczyk, J. Figurski, M. Mazur, *Kultura pracy – kultura kształcenia*, [w:] S. Kaczor (red.), *Pedagogika Pracy. Nr 42*, Instytut Technologii Eksploatacji, Radom 2003, s. 26.

[26] A. Toffler, *Szok przyszłości,* Wyd. Kurpisz, Poznań 2007; A. Toffler, *Trzecia fala*, Wyd. Kurpisz, Poznań 2006.

[27] J. Rifkin, *Koniec pracy. Schyłek siły roboczej na świecie i początek ery postrynkowej*, Wyd. Dolnośląskie, Wrocław 2001.

[28] J. Naisbitt, *Megatrendy. Dziesięć nowych kierunków zmieniających nasze życie*, Zysk, Poznań 1997.

[29] B. Plawgo, A. Grabska, M. Klimczuk-Kochańska, A. Klimczuk, J. Kierklo, J. Żynel-Etel, *Startery podlaskiej gospodarki. Analiza gospodarczych obszarów wzrostu i innowacji województwa podlaskiego: sektor produkcji oprogramowania komputerowego*, Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Białystok 2011, s. 47-49.

i stosowanie informacji, ale też umiejętność ich łączenia w wiedzę stanowiącą część kapitału ludzkiego, czyli wszystkich cech jednostek i grup, które mogą być istotne na rynku pracy i w różnych obszarach życia społecznego. Kapitał ten obejmuje m.in. wykształcenie, płeć, wiek, pochodzenie społeczne, miejsca zamieszkania, wyznanie, zachowania kulturalne, umiejętności zawodowe, stan zdrowia, znajomość języków obcych, obsługi komputera, gotowość do kontaktów z innymi oraz aspiracje. Cechą coraz większej liczby sektorów gospodarczych jest też praca niematerialna i kreatywna, której efekty dostępne są w znacznej mierze w formie dóbr i usług elektronicznych lub projektów i koncepcji opartych na różnych konfiguracjach symboli i idei. Jest ona często oparta na zdalnym wykonywaniu czynności roboczych, z wykorzystaniem elastycznych form zatrudnienia jak telepraca i organizacji czasu pracy jak organizacje wirtualne.

Powyższe rozwiązania sprzyjają zanikaniu tradycyjnych podziałów między czasem pracy i czasem wolnym a konsekwencji granic między konsumpcją i produkcją oraz pracą i zabawą gdyż czynności te są coraz częściej wykonywane jednocześnie[30]. Za A. Tofflerem pracowników i konsumentów właściwych dla cywilizacji „trzeciej fali" można określać mianem prosumentów[31]. Poprzez to pojęcie badacz ten zwraca uwagę na stopniowy powrót do łączenia tych ról, tak jak to miało miejsce w cywilizacji agrarnej. Model ten w drugiej fali został wyparty poprzez masową produkcję i wymianę dóbr i usług na rynku podczas gdy produkcja dóbr na własny użytek ulegała zapomnieniu, bądź była uznawana za wyraz gospodarki nieoficjalnej lub szarej strefy. W społeczeństwach i gospodarkach trzeciej fali prosumpcja powraca w nowych formach jako wyraz delegowania części czynności pracy przez producentów na konsumentów lub ustalania między nimi współpracy poprzez np. różne rozwiązania samoobsługowe, systemy obsługi klienta udzielające porad co do naprawy i konserwacji przedmiotów.

Powyższe rozważania prowadzą do stwierdzenia, że praca jest kluczową działalnością ludzką, a obawy przed jej niedoborem stają się ważnym tematem do dyskusji nad sposobem funkcjonowania przyszłych społeczeństw i gospodarek. Reasumując można dokonać wyróżnienia następujących funkcji realizowanych przez pracę zawodową. Są to:

---

[30] *Ibidem*, s. 39-42.
[31] A. Toffler, *Trzecia fala*, *op. cit.*, s. 305-329.

- Wyznaczenie poziomu i właściwości aktywności człowieka,
- Wyznaczanie jego pozycji zawodowej i społecznej,
- Stanowienie źródła dochodów umożliwiających realizację i rozwój potrzeb,
- Stanowienie źródła satysfakcji i podmiotowości,
- Sprzyjanie rozwojowi osobowości we wszystkich jej sferach,
- Umożliwianie realizacji zainteresowań i aspiracji.

2.2. Czynniki oddziałujące na efektywność pracy

Wśród istotnych elementów, które składają się na właściwe realizowanie przez pracownika pracy zawodowej, wyróżnić można cechy jego osobistej kultury pracy, czyli cechami oddziałującymi na sposób jej realizacji oraz jej efektywność. Za Z. Wołkiem omówione zostaną trzy jej cechy: wiedza, umiejętności i postawa wobec pracy[32].

Wiedza jest podstawą umiejętności. Stanowi bowiem o znajomości praw i zasad rządzących określonymi zdarzeniami i czynnościami[33]. Współcześnie coraz więcej zadań roboczych wymaga polegania na świadomych czynnościach a nie na intuicji. Niemniej prowadzi to do przedmiotowego traktowania pracownika, zawężania specjalizacji zawodowych oraz bezradności w przypadku konieczności zmiany miejsca lub charakteru pracy. Ponadto współczesna praca wymaga ciągłego zaangażowania procesów myślowych, przywoływania znanych informacji, przetwarzania ich na potrzeby aktualnych, szybko zmieniających się warunków[34]. Pracownicy muszą systematycznie uaktualniać swoją wiedzę ogólną i specjalistyczną poprzez szkolenia w zakładzie pracy i edukację we własnym zakresie celem podnoszenia poziomu własnych kompetencji zawodowych.

[32] Z. Wołk, *Zadania pedagogiki pracy wobec zmian współczesnego świata*, [w:] S. Kaczor (red.), *Pedagogika Pracy. Nr 42*, Instytut Technologii Eksploatacji, Radom 2003, s. 62-64.
[33] *Ibidem*, s. 62.
[34] *Ibidem*, s. 62-63.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl

Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

Umiejętności pracownicze to drugi komponent oddziałujący na efektywność pracy[35]. Zdobywa się je poprzez doświadczenie w danym zawodzie. Co za tym idzie umiejętności te są na niskim poziomie wśród absolwentów, którzy są głównie wyposażenie w wiedzę. Zdobycie umiejętności wymaga treningu, ćwiczeń i praktyki. Biegłość ich wykonywania jest zdobywana i doskonalona z czasem. Zakłada się przy tym, że umiejętności są zdobywane w zależności od indywidualnych warunków stworzonych przez zakład pracy.

Postawa wobec pracy to ostatni z głównych czynników kultury pracy[36]. Nie dotyczy ona np. prostej oceny czy praca jest sensem życia czy też złem koniecznym. Dotyczy odpowiedzialności pracownika za skutki prowadzonej działalności zawodowej – oceny efektów własnych działań dla innych ludzi – współpracowników, siebie samego i środowiska naturalnego. W szczególności chodzi tu o: troskę dla własnego zdrowia w środowisku pracy, podejmowanie niepotrzebnego ryzyka pracy na niesprawnym sprzęcie, przeciążenie pracą, nieumiejętności dystansowania się od problemów klientów, napięcia w relacjach interpersonalnych, złą organizację pracy, mobbing, rywalizację z innymi pracownikami.

Właściwą postawą wobec pracy jest odpowiedzialność za wykonywane wytwory i ich jakość[37]. Współcześnie prowadzi do samodyscyplinowania się pracowników, samodzielnego regulowania tempa pracy, samokontroli pracy, rzetelności stosowania dyscypliny technologicznej. Postawa wobec pracy pracowników jest ściśle powiązana z konkurencyjnością organizacji i gospodarek[38]. Osoby odpowiedzialne i zaangażowane mają większe szanse na lepszą jakość produktów i usług i skuteczne konkurowanie na rynku.

Na efektywność przedsiębiorstw przekłada się też inny element postawy wobec pracy jakim jest gotowość do stosowania nowości w pracy i do działalności innowacyjnej[39]. Dotyczy to w szczególności poprawiania, udoskonalania procesów roboczych. Pracownicy powinni zatem posiadać bieżącą wiedzę o zmianach zachodzących w danym obszarze zawodowym i je wdrażać w praktyce.

[35] *Ibidem*, s. 63.
[36] *Ibidem*, s. 63.
[37] *Ibidem*, s. 63-64.
[38] *Ibidem*, s. 64.
[39] *Ibidem*, s. 64.

W rzeczywistości jednak innowacje są przedmiotem oporu pracowników i konfrontacji z zachowaniami rutynowymi. Działania innowacyjne wymagają stałego uczenia i doskonalenia się.

Omówione elementy - wiedza, umiejętności i postawa wobec pracy – określają pozycję jednostek i grup na rynku pracy oraz przekładają się na wytwarzanie wartości społecznych i ekonomicznych przedsiębiorstw. Zapewnienie wysokiego poziomu tych cech pozwala na zwiększenie poczucia pewności wśród pracowników oraz ich podmiotowości. Brak ich aktualizowania prowadzi do bierności, utraty pozycji zawodowej oraz procesów marginalizacji społecznej.

2.3. Znaczenie pracy w życiu Polaków

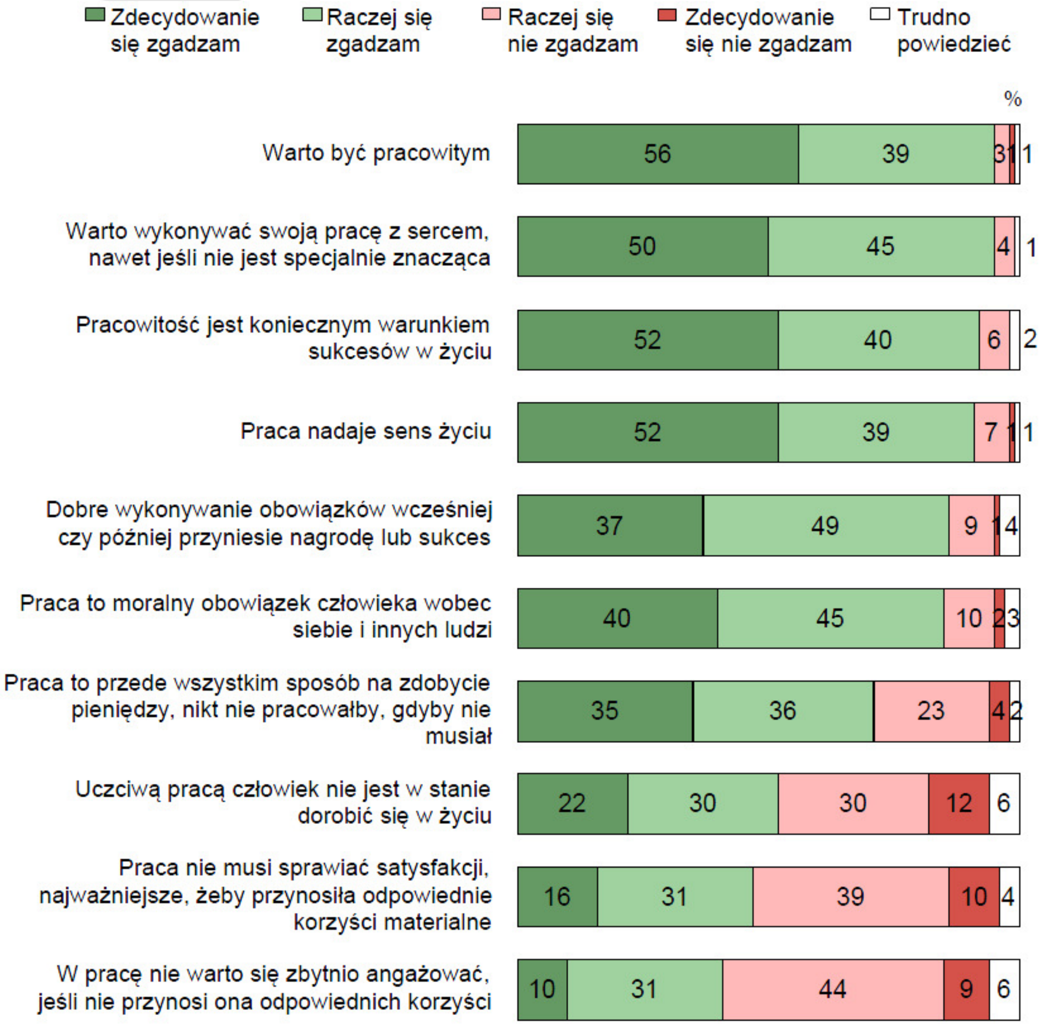
Informacji na temat znaczenia pracy zawodowej dla ludzi poszukiwać można także w wynikach różnych badań. Za podstawowe źródło należy uznać sondaż CBOS z kwietnia 2011 roku zatytułowany „Stosunek Polaków do pracy i pracowitości”[40].

Zdaniem 95% Polaków warto być pracowitym. Tyle samo respondentów uznaje, że każdą pracę należy wykonywać z sercem nawet, jeżeli nie ma ona jakiegoś specjalnego znaczenia. Niewiele mniej, bo 92% uważa, że pracowitość to konieczny warunek do osiągnięcia sukcesów, a praca nadaje sens ich życiu. Odpowiedzi te wskazują, że praca dla Polaków jest raczej przymusem, niż przyjemnością związaną z indywidualnymi zainteresowaniami i możliwością osiągania samorealizacji.

[40] R. Boguszewski, *Stosunek Polaków do pracy i pracowitości*, CBOS, Warszawa 2011.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

Wykres 1. Opinie Polaków o pracy zawodowej



Źródło: R. Boguszewski, *Stosunek Polaków do pracy i pracowitości*, CBOS, Warszawa 2011, s. 2.

Jednocześnie dla 91% Polaków praca nadaje sens w życiu. Niewiele mniej osób jest zdania, że dobre wykonywanie obowiązków wcześniej czy później przyniesie nagrodę lub sukces (86%) oraz że praca to moralny obowiązek człowieka wobec siebie i innych ludzi (85%). Ponadto ponad połowa badanych nie zgadza się ze stwierdzeniem, że w pracę nie warto się zbytnio angażować, jeśli nie przynosi ona odpowiednich korzyści.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade
KAPITAŁ LUDZKI NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI
UNIA EUROPEJSKA EUROPEJSKI FUNDUSZ SPOŁECZNY

Niemniej jednak dla 71% badanych praca to przede wszystkim sposób na zdobycie pieniędzy. Przy czym niemal połowa Polaków uważa, że człowiek nie jest w stanie dorobić się uczciwą pracą. Wypowiedzi te świadczą o tym, iż praca jest źródłem przede wszystkim dochodów i o znacznym przekonaniu co do niekiedy jej nielegalnego charakteru.

Wypowiedzi nie mają związku ze statusem zawodowym respondentów. Praca jest uznawana za wartość nadającą sens życiu zarówno przez zatrudnionych, jak i bezrobotnych. Ta druga grupa jednak silniej akcentuje materialny stosunek do pracy.

Większość Polaków uznaje, że praca jest sensem życia oraz że powinna być wykonywana jak najlepiej gdyż jest moralnym obowiązkiem wobec siebie i innych. Mniejsza część uważa jednak, że praca nie musi sprawiać satysfakcji gdyż jej głównym celem jest dostarczanie odpowiednich korzyści materialnych. Jeśli cel ten nie jest osiągany to nie warto się w nią angażować. Z badań CBOS wynika, że Polacy od lat silnie podkreślają pozamaterialny wymiar zatrudnienia, choć kwestie ekonomiczne również mają duże znaczenie.

3. Oddziaływanie bezrobocia na aktywne poszukiwanie pracy

3.1. Bezrobocie jako efekt restrukturyzacji

Konkurencyjność europejskiej gospodarki w coraz większym stopniu zależy od jej zdolności do innowacji oraz umiejętności szybkiego i łagodnego dostosowywania się do zmian w otoczeniu. Przedsiębiorstwa stale zmuszone są do podejmowania działań dostosowawczych, ponieważ w perspektywie średniookresowej – ze względu na postęp technologiczny i innowacje – cykl życia produktu będzie coraz krótszy. Przedsiębiorstwa muszą reagować na zmiany w międzynarodowym podziale pracy[41].To zaś prowadzi do podejmowania działań restrukturyzacyjnych.

[41]K.-D. Sohn, S. Czuratis, *Zielona Księga UE. Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Analiza z dnia 14 maja 2012 r.*, Centrum für Europäische Politik, Fundacja FOR, Warszawa 2012, www.for.org.pl/pl/d/3e7bbc0b6276bf19dcf616b5b6e2163b [12.08.2012].

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

W społecznej świadomości procesy restrukturyzacji te kojarzą się z gwałtownymi przemianami gospodarczymi okresu transformacji początku lat 90. XX wieku lub dekoniunktury lat 2002-2004. Współcześnie zaś restrukturyzacja dotyczy obecnego, globalnego kryzysu finansowego i jest kojarzona negatywnie z takimi pojęciami jak bezrobocie, masowe zwolnienia czy upadłość przedsiębiorstw. Niemniej z perspektywy ekonomicznej proces restrukturyzacji powinien prowadzić do pozytywnych skutków tak dla przedsiębiorstw i pracowników.

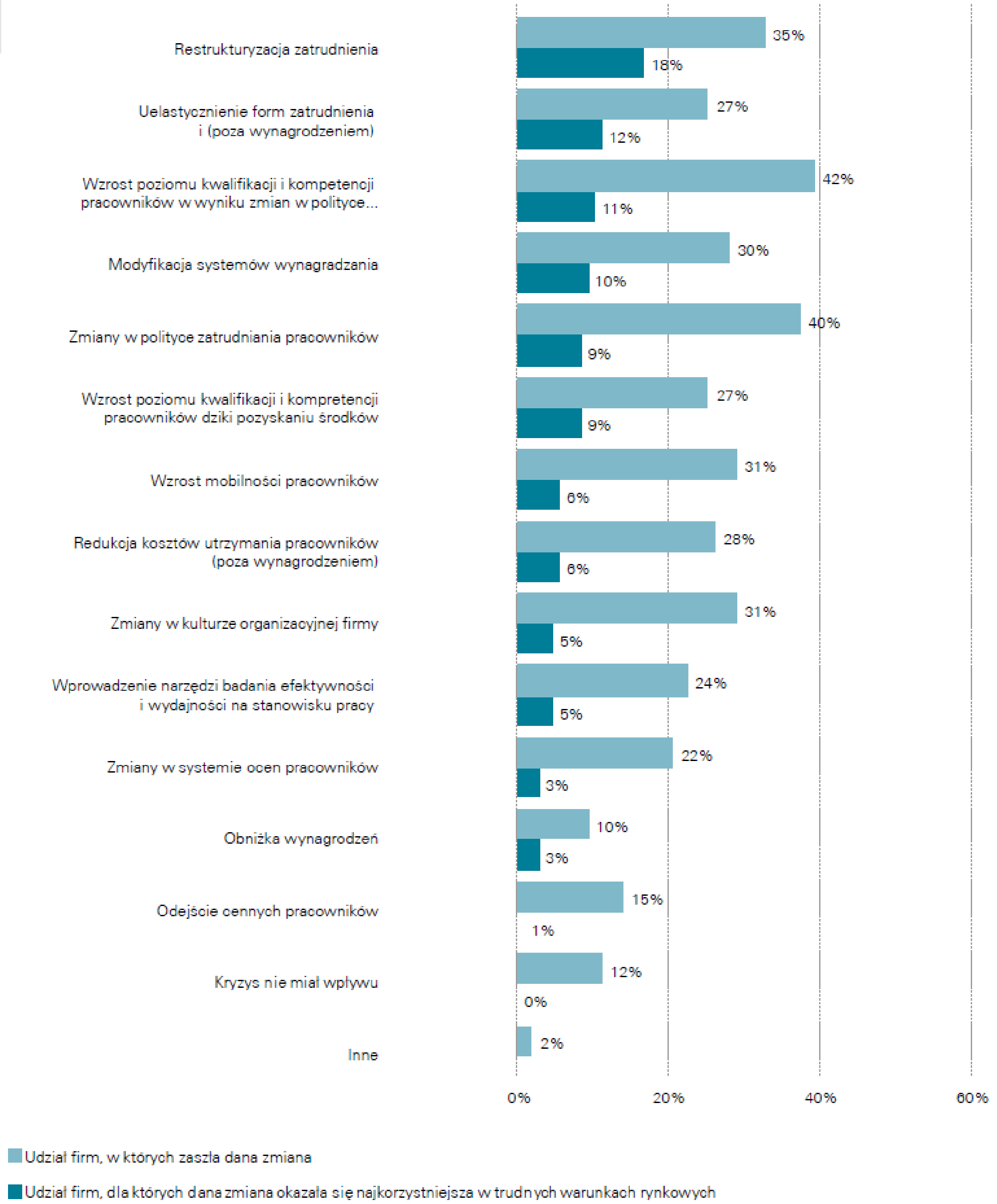
Niemniej wiele procesów restrukturyzacji wywołało niepożądane skutki dla społeczności i regionów pogarszając ich sytuację[42]. Sukces zmian zależy bowiem od ich przeprowadzenia, współpracy poszczególnych partnerów społecznych oraz wzajemnego zaufania. Główne negatywne konsekwencje restrukturyzacji ponoszą osoby zwalniane, które stają się bezrobotnymi.

Jak pokazują dane KPMG spowolnienie gospodarcze w Polsce, objawiające się spadkiem popytu na dobra i usługi, skłoniło przedsiębiorstwa do weryfikacji prowadzonej polityki zarządzania kapitałem ludzkim[43]. Konsekwencją kryzysu finansowego w Stanach Zjednoczonych w 2008 roku było podjęcie działań przez polskie przedsiębiorstwa już w końcu 2008 roku czego następstwem był natychmiastowy wzrost bezrobocia. Spadek przeciętnego zatrudnienia towarzyszył mu do końca 2009 roku i najwyraźniej zaznaczył się w branży przemysłowej. Procesy te były przejawami optymalizacji kosztów działalności przedsiębiorstw w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim, czyli bardziej efektywnego zarządzania celem trwałego obniżenia kosztów. Z jednej strony zdecydowano się na zwolnienia, z drugiej na redukcję kosztów, jak i długoterminowych zmian ukierunkowanych na podnoszenie efektywności i potencjału pracowników. KPMG podjęło badanie polityki zarządzania zasobami ludzkimi w 303 przedsiębiorstwach działających w Polsce. Większość, bo aż 88% badanych przedsiębiorstw zadeklarowało, że spowolnienie gospodarcze było głównym powodem zmian w ich polityce personalnej. Na wykresie 2. wskazano główne zmiany jakie wprowadzano. Było to przede wszystkim zrestrukturyzowanie zatrudnienia oraz wdrożenie elastycznych form zatrudnienia i wykonywania pracy.

[42]M. Korsak, *Restrukturyzacja zatrudnienia*, FISE, Warszawa 2009, s. 5.
[43] J. Karasek, A. Emerling, P. Kwiatkowski, *Optymalizacja kosztów a utrzymanie pracowników. O reakcjach firm na trudne warunki rynkowe*, KPMG, Warszawa 2011, s. 8, 10.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

Wykres 2. Zmiany wywołane w przedsiębiorstwach w następstwie spowolnienia gospodarczego



Źródło: J. Karasek, A. Emerling, P. Kwiatkowski, *Optymalizacja kosztów a utrzymanie pracowników. O reakcjach firm na trudne warunki rynkowe*, KPMG, Warszawa 2011, s. 9.

Z badań KPMG wynika, iż najczęściej wskazywaną barierą optymalizacji struktury kosztów jest nadmierna koncentracja na unikaniu ponoszenia kosztów, zamiast na rzeczywistym zwiększeniu efektywności kosztowej[44]. W ten sposób podejmowane są działania krótkookresowe nakierowane na szybką i łatwą likwidację kosztów. Tymczasem optymalizacja wymaga identyfikacji obszarów braków efektywności kosztowej, a następnie ich wyeliminowania. Skuteczna realizacja redukcji jest wyzwaniem dla wielu przedsiębiorstw, gdyż optymalizacja jest złożona, wymaga odpowiednich warunków organizacyjnych, dyscypliny i wykorzystania sprawdzonych metodologii i narzędzi.

Specjaliści KPMG badając polskie przedsiębiorstwa zaproponowali podział optymalizacji kosztów działalności przedsiębiorstwa w zakresie kapitału ludzkiego na trzy kategorie[45]:

- Redukcję zatrudnienia;
- Redukcję świadczeń;
- Optymalizację kosztów utrzymania pracowników.

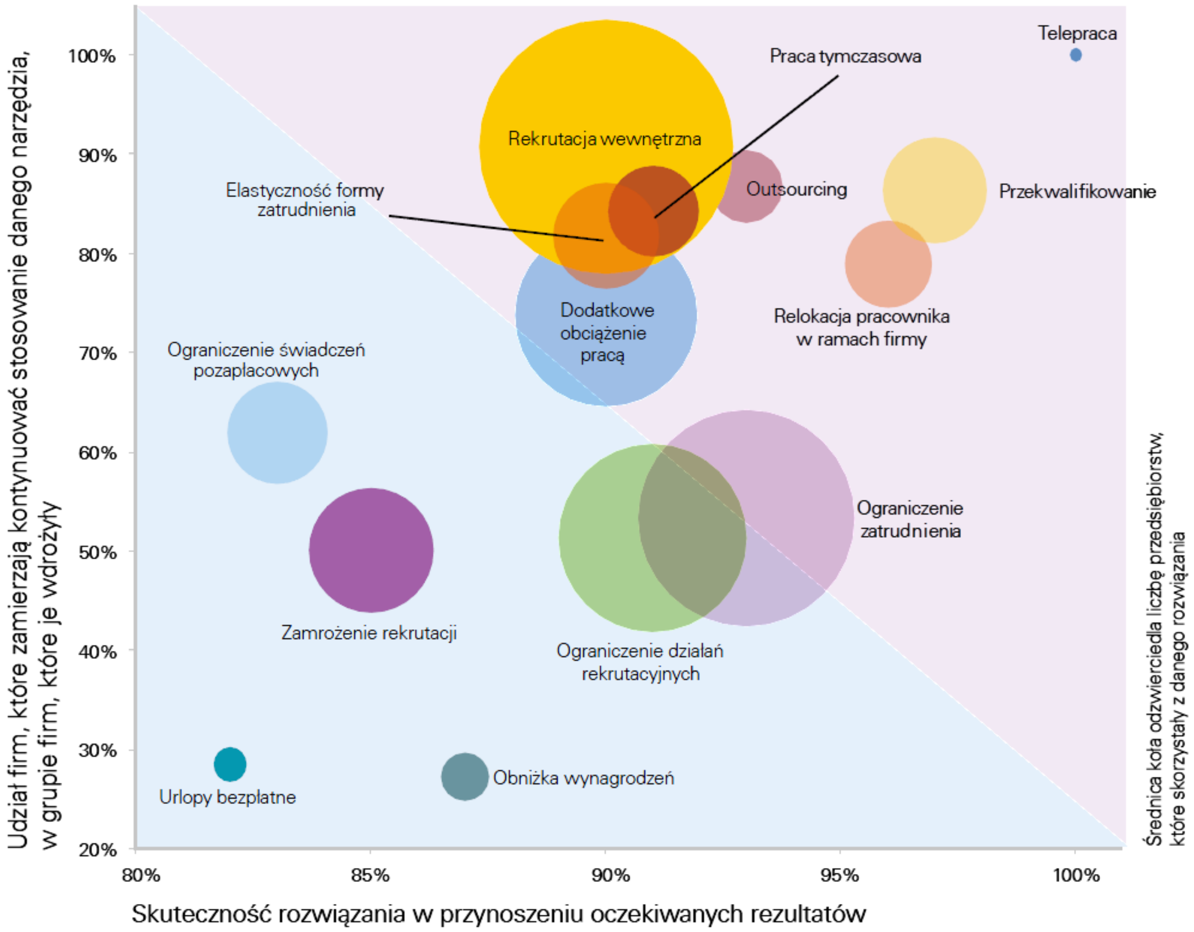
Redukcję zatrudnienia uznano tu za odrębną kategorię optymalizacji kosztów w zakresie kapitału ludzkiego, zaś redukcję świadczeń i optymalizacja kosztów utrzymania pracowników za kategorie obejmujące narzędzia nakierowane na zoptymalizowanie kosztów kapitału ludzkiego przy zachowaniu jego wielkości[46].

Redukcja zatrudnienia pozwala na znaczące zmniejszenie kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa i jest możliwa do osiągnięcia w krótkim czasie[47]. W sytuacjach kryzysowych jest to działanie uznawane za pierwsze i kluczowe dla przyszłości firmy. Na koniec grudnia 2010 roku 45% przedsiębiorstw przyznało, że dokonało redukcji zatrudnienia w ramach reakcji na spowolnienie gospodarcze. Zamiar kontynuowania zwolnień deklarowała 1/10 dziesiąta badanych przedsiębiorstw. Byli to głownie producenci dóbr przemysłowych oraz firmy z branży budowlanej. W opinii

[44] *Ibidem*, s. 10.
[45] *Ibidem*, s. 10.
[46] *Ibidem*, s. 11.
[47] *Ibidem*, s. 11.

pracodawców była to wysoce skuteczną metodą optymalizacji kosztów działalności w zakresie kapitału ludzkiego – dla 93% stosujących ją przedsiębiorstw przyniosła oczekiwane rezultaty[48].

Rysunek 1. Zależność między skutecznością a trwałością wprowadzanych rozwiązań



Źródło: J. Karasek, A. Emerling, P. Kwiatkowski, *Optymalizacja kosztów a utrzymanie pracowników. O reakcjach firm na trudne warunki rynkowe*, KPMG, Warszawa 2011, s. 17.

Jeśli chodzi o skuteczność redukcji zatrudnienia to okazuje się, że z jednej strony przedsiębiorstwa podjęły działania przynoszące natychmiastowe korzyści, takie jak[49]: redukcja

[48] *Ibidem*, s. 11.
[49] *Ibidem*, s. 18.

zatrudnienia czy ograniczenie działań rekrutacyjnych, a także zredukowały świadczenia i w niektórych przypadkach zdecydowały się również na „przymusowe" urlopy bezpłatne, choć rozwiązania te należą do mniej skutecznych. W długim okresie jednak przedsiębiorstwo nie może działać korzystając z ciągłej redukcji zatrudnienia, ograniczania rekrutacji i zmniejszania świadczeń, stąd względnie mało firm kontynuuje optymalizację kosztową przy użyciu tych narzędzi. Na rysunku 1 rozwiązania te mieszczą się w obszarze zaznaczonym kolorem jasnoniebieskim.

Niektóre polskie firmy zastosowały też w okresie spowolnienia gospodarczego długofalowe metody optymalizacji kosztowej[50]. Na rysunku 2 narzędzia te mieszczą się w obszarze zaznaczonym kolorem różowym. Są to m.in. rekrutacja wewnętrzna, elastyczne formy zatrudnienia i outsourcing. Około 70% firm, które je wdrożyły, nie zamierza zrezygnować z tych narzędzi. Pomijając rekrutację wewnętrzną i dodatkowe obciążanie pracą, rozwiązania te były stosowane, co najmniej dwukrotnie rzadziej, niż redukcja zatrudnienia czy ograniczenie rekrutacji. Zakłada się bowiem, że korzyści z zastosowania metod długoterminowej optymalizacji kosztowej pojawiają się często dopiero po pewnym czasie, a ich wdrożenie wymaga nierzadko dodatkowego nakładu czasu i pracy.

Wyniki badań KPMG pokazują, że przedsiębiorstwa optymalizują koszty działalności w zakresie kapitału ludzkiego nie tylko poprzez redukcję zatrudnienia bądź jego uelastycznienie.

3.2.Indywidualne i społeczne koszty wymuszonego bezrobocia

Z perspektywy psychologii bycie bezrobotnym w wyniku przymusowego zwolnienia jest czymś innym niż dobrowolne pozostawanie bezrobotnym. Dobrowolność wiąże się np. z sytuacją rezygnacji z pracy celem zmiany miejsca zatrudnienia lub zatrudnienia odpowiedniego finansowo i satysfakcjonującego zawodowo[51].

Utrata pracy nie z własnej woli stanowi zaś jedno z najbardziej dotkliwych zdarzeń w życiu człowieka. Typowe reakcje u osób zwalnianych to: lęk przed nowym i nieznanym; poczucie

[50] *Ibidem*, s. 18.
[51] P. Janik, *Outplacement jako narzędzie w procesie restrukturyzacji zatrudnienia*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie" 2/2009, s. 394.

nieadekwatności do wymogów rynku pracy; poczucie krzywdy - nieuzasadnionego lub dyskryminującego zwolnienia; utrata poczucia własnej wartości i pewności siebie; poczucie bezsilności; utrata roli i statusu społecznego; agresja, frustracja, złość; oraz objawy psychosomatyczne np. bezsenność, drażliwość, szybkie męczenie się[52]. Cechy te są szczególnie widoczne u osób zwolnionych po raz pierwszy w życiu, które nie opracowały jeszcze własnych sposobów radzenia sobie z sytuacją utraty pracy[53].

W literaturze przedmiotu wymienia się ekonomiczne i społeczne skutki bezrobocia. Te efekty bezrobocia można rozpatrywać z dwóch punktów widzenia: jednostki dotkniętej bezrobociem – są to indywidualne koszty bezrobocia oraz makroekonomicznego – są to społeczne koszty bezrobocia[54].

Jeśli chodzi o skutki społeczne w sferze ekonomicznej bezrobocie przede wszystkim oznacza niewykorzystanie zasobów pracy, jakimi dysponuje gospodarka. Zgodnie z prawem Okuna, okresy w których poziom bezrobocia jest wysoki są okresami gdy faktyczny poziom Produktu Narodowego Brutto spada poniżej jego poziomu potencjalnego[55]. Innymi słowy jest to wysoki poziom produktu, którego wytworzenia zaniechano. Straty ponoszone w okresach wysokiego bezrobocia są wielokrotnie większe od szacowanych strat wynikających z nieefektywności w warunkach monopolu lub stosowania ceł i kontyngentów w wymianie zagranicznej.

Ponadto negatywne skutki bezrobocia w makroskali to koszty pośrednie związane z niewykorzystanym potencjałem kwalifikacji i zdolności bezrobotnych oraz bezpośrednio związanych z subwencjonowaniem utrzymania bezrobotnych ze środków publicznych[56]. Koszty pośrednie to m.in. ulgi i zwolnienia fiskalne w rejonach o szczególnym zagrożeniu bezrobociem, luka podatkowo-ubezpieczeniowa, straty wynikające z funkcjonowania „szarej strefy". Bezpośrednich koszty zaś to:

---

[52] A. Flis, M. Mos, A. Zacharzewski, *Outplacement. Program ułatwiania zmiany pracy dla zwalnianych pracowników*, Akade, Kraków 2002, s. 40-47.
[53] A. Wontorczyk, *Bezrobocie. Bezrobocie, niemożność znalezienia zatrudnienia*, [w:] W. Szewczuk (red.), *Encyklopedia psychologii*, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998, s. 40.
[54] B. Sowa, *Bezrobocie jako problem społeczny Podkarpacia*, [w:] M.G. Woźniak (red.), *Nierówności społeczne, a wzrost gospodarczy, Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Z. 7, Kapitał ludzki i intelektualny. Cz. 2*, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2005, s. 281.
[55]*Bezrobocie*, http://pl.wikipedia.org/wiki/Bezrobocie [12.08.2012].
[56] P. Szmielińska-Pietraszek, W. Szymańska, *Analiza sytuacji długotrwale bezrobotnych w mieście i powiecie słupskim w świetle badań*, [w:] E. Rydz (red.), *Badanie i analiza sytuacji długotrwale bezrobotnych na terenie powiatu słupskiego i miasta Słupska*, Powiatowy Urząd Pracy w Słupsku, Słupsk 2009, s. 110.

wydatki z Funduszu Pracy, koszty pomocy społecznej dla bezrobotnych i ich rodzin, koszty wcześniejszych emerytur i świadczeń związanych z odprawami zwalnianych osób oraz koszty utrzymania instytucji powołanych do obsługi bezrobotnych.

Społeczne skutki bezrobocia to także generowanie zjawisk patologii społecznej, przejawów dezintegracji jako zagrożenia bezpieczeństwa publicznego[57]. Dotyczy do wzrostu przestępczości, demoralizacji, alkoholizmu, narkomanii, prostytucji, żebractwa.

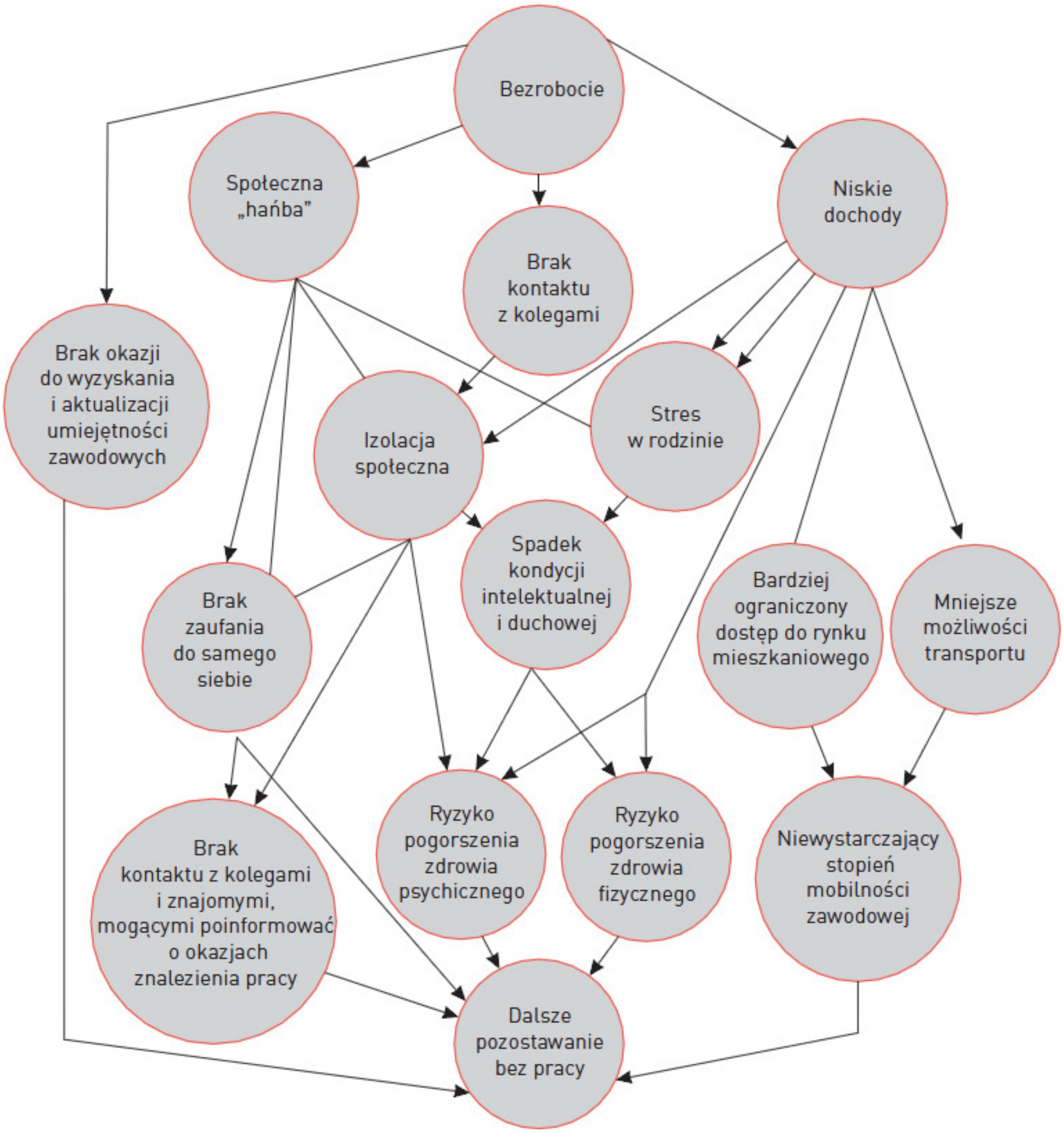
Jeśli chodzi o indywidualne koszty bezrobocia to obejmują one utratę dochodów z pracy, straty psychospołeczne i zdrowotne[58].Utrata dochodów z pracy obniża poziom życia osoby bezrobotnej i jej rodziny, prowadzi do konieczności rezygnacji z wielu podstawowych potrzeb związanych także z edukacją i kulturą. Sutki te są silniejsze w rodzinach bezrobotnych niepełnych i wielodzietnych oraz gdy dochodzi do emigrację jednego członka rodziny. Bezrobocie prowadzi też do spadku kwalifikacji w wyniku długotrwałej bezczynności zawodowej co zmniejsza szanse na znalezienie pracy. Straty psychospołeczne to w szczególności stresy dotyczące utraty pozycji społecznej, osłabienia więzi społecznych, izolacji od środowiska i wzrostu konfliktów z otoczeniem, rodziną oraz utrata tożsamości. Zwiększa się też skłonność do samobójstwa oraz apatii i frustracji związanej z nadmiarem czasu wolnego.

Praca zawodowa umożliwia kontakty społeczne, rozwijanie umiejętności, korzystanie z określonych praw, sprawowanie kontroli oraz zapewnia organizacje czasu[59]. Jej brak nie tylko pogorsza sytuację finansową gospodarstwa domowego, ale też prowadzi do ubóstwa. Prowadzi do problemów finansowych, stresu oraz zaburzeń tożsamości społecznej, które wywołują różne negatywne skutki na zdrowie i życie społeczne bezrobotnych. Przy czym ich intensywność zależy od cech socjodemograficznych, osobowościowych oraz czasu trwania bezrobocia. Najpoważniejsze skutki ma bezrobocie długotrwałe.

[57] B. Sowa, *Bezrobocie jako problem społeczny Podkarpacia*, *op. cit.*, s. 282.
[58] *Ibidem*, s. 281.
[59] S. Kostrzewski, H. Worach-Kardas, *Zdrowotne i społeczno-ekonomiczne aspekty długotrwałego bezrobocia w środowisku wielkomiejskim*, „Problemy Higieny i Epidemiologii” 4/2008, s. 506.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

Rysunek 2. Bezrobocie i jego wpływ na sytuację jednostki i jej rodziny



Źródło: B. Kowalczyk, A. Niesporek, *Osoby pozostające bez pracy*, [w:] R. Szarfenberg (red.), *Krajowy raport badawczy. Pomoc i integracja społeczna wobec wybranych grup – diagnoza standaryzacji usług i modeli instytucji*, WRZOS, Warszawa 2011, s. 70.

Zwolnienie jest krytycznym zdarzeniem życiowym i przyczynia się do wywołania znacznego stresu, czyli negatywnych uczuć i przekonań pojawiających się, gdy ludzie mają poczucie, że nie

radzą sobie z wymogami otoczenia zewnętrznego[60]. Według klasycznych badań nad pomiarem stresu autorstwa T. Holmesa i R. Rahe istnieją wydarzenia o mniejszym i większym oddziaływaniu na poczucie stresu, a w konsekwencji na skłonność ludzi do zmiany i przystosowania do niej[61]. Zgodnie z zaproponowaną przez tych psychologów skalą pomiaru wtórnego przystosowania się społecznego najbardziej dotkliwym przeżyciem jest śmierć współmałżonka, która wywołuje doświadczenie 100 jednostek zmiany życiowej, następnie rozwód 73 jednostki, separacja 65, kara więzienia i śmierć członka bliskiej rodziny po odpowiednio 63, zranienie lub choroba 53, małżeństwo 50 i zwolnienie z pracy 47. Podjęcie nowej pracy to 39 jednostek zamiany, a zmiana pracy to 36. Im większa jest suma wszystkich zmian i ich częstotliwość tym większe jest prawdopodobieństwo występowania chorób lub dolegliwości somatycznych. Istotne jest podkreślenie, iż według nowszych ustaleń zdarzenia te wywołują istotne skutki dla zdrowia jednostki szczególnie, gdy są interpretowane nie jako stres obiektywny – na który nie mają wpływu, lecz jako subiektywny – z którymi mogliby sobie poradzić i mieć wpływ na przebieg wydarzeń[62].

Należy podkreślić, iż zauważalne zróżnicowanie podatności ludzi na stres ma związek z posiadanymi przez poszczególne osoby zasobami odporności stanowiącymi o ich szansach lub barierach w radzeniu sobie ze zmianami[63]. Zasoby te dzieli się na: (1) społeczne, czyli wsparcie innych osób - materialne, informacyjne i dowartościowujące; (2) związane z wiedzą i wykształceniem - dostęp do informacji o rynku pracy i umiejętność poszukiwania nowych stanowisk; (3) fizyczne - stan zdrowia i wygląd ułatwiający pozyskiwanie wsparcia społecznego; (4) wewnętrzne - przekonania i style poznawcze określające sposób odbioru i reakcji na sytuacje stresujące; (5) materialne - majątek, zasoby przydatne w poszukiwaniu pracy jak komputer, dostęp do internetu i samochód. Ludzie nie są równo wyposażeni w te zasoby co prowadzi do różnego stopnia nasilenia się problemów z przeżywaniem bezrobocia i skuteczności w poszukiwaniu pracy.

[60] E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert, *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Zysk i S-ka, Poznań 1997, s. 597.
[61] *Ibidem*, s. 595-596.
[62] *Ibidem*, s. 597-599.
[63] A. Flis, M. Mos, A. Zacharzewski, *Outplacement. Program ułatwiania zmiany pracy dla zwalnianych pracowników*, *op. cit.*, s. 11-16.

Ponadto jeśli chodzi o konsekwencje psychologiczne bezrobocia to wśród pozbawionych pracy obserwuje się utratę zdrowia, poziomu intelektualnego, utratę dobrowolnej wymiany zobowiązań i przywilejów oraz utratę zależności instytucjonalnej[64]. Szczególnie dotkliwa jest nagła utrata pracy, która prowadzi do dezorganizacji czasowej – utraty dotychczasowego porządku czynności zawodowych i społecznych w miejsce którego pojawia się pustka i niejasna wizja przyszłości. Im dłuższy jest czas pozostawania bezrobotnym tym bardziej wykształca się tendencja do zachowań pasywnych – rezygnacji z poszukiwania pracy. W szczególności dotyczy to osób, które w swoim życiu nie stawiają bardzo odważnych celów i koncentrują się głównie na uczestnictwie w świecie pracy jako sensie życia. Odwołując się do wskazanych w innej części raportu wyników badań nad stosunkiem Polaków do pracy można zaryzykować twierdzenie, iż postawa taka jest zatem znacznym zagrożeniem dla większości członków społeczeństwa. W konsekwencjach społecznych bezrobocia zaś zauważa się przede wszystkim niedopasowanie do wzoru kulturowego obejmującego obowiązek zapewniania utrzymania rodziny, wychowywania dzieci oraz przynależności do grupy i odpowiedzialności wobec innych[65]. Jednocześnie wśród długotrwale bezrobotnych zwiększa się prawdopodobieństwo popełnienia samobójstwa oraz wzrostu działalności przestępczej.

Podsumowując wśród konsekwencji doświadczenia braku pracy wymienić należy[66]:

- Obniżenie poziomu samooceny – jest to najpowszechniejsza reakcja jednostki związana z utratą pracy lub niemożliwością jej pozyskania. Wraz z przedłużeniem się czasu pozostawania bez pracy oraz w następstwie kolejnych porażek i niepowodzeń samoocena obniża się, co prowadzi do utraty wiary we własne możliwości, do zakwestionowania przez siebie samego swoich możliwości. Obniżona samoocena prowadzi do pasywności w poszukiwaniu pracy, do wyłączania się i do unikania podejmowania zadań, co wynika z przeczucia, że pozytywne rezultaty są nieosiągalne.
- Ograniczenie kontaktów społecznych - stanowi następstwo negatywnej oceny swojej sytuacji i siebie samego. Pojawia się wstyd i zażenowanie swoją sytuacją, obawa przed współczuciem

[64] A. Wontorczyk, *Bezrobocie. Bezrobocie, niemożność znalezienia zatrudnienia*, *op. cit.*, s. 41.
[65] *Ibidem*, s. 40-41.
[66] Z. Wołk, *Osoba długotrwale bezrobotna jako klient oporujący*, MPiPS Warszawa 2009, s. 92-93.

ze strony innych czy też zazdrość tym, którym się wiedzie. Konieczność oszczędzania pieniędzy zmusza do ograniczania wydatków w związku z tym do np. mniejszej dbałości o wygląd.

- Niezadowolenie- nawet gdy w pierwszym okresie po utracie pracy występuje optymizm to jednak z czasem przechodzi on w stany przeciwne gdyż wkracza niepokój i zdenerwowanie. To zaś powoduje brak akceptacji, wywołuje napięcie psychiczne i stres.
- Redukowanie aktywności poznawczej – wynika z ogólnej pasywności jednostki. Wraz z brakiem aktywności zawodowej redukowana jest inne rodzaje aktywności, zmniejsza się przy tym potrzeba ciekawości świata. Uwaga koncentruje się na sprawach bieżących i egzystencjonalnych.
- Rozleniwienie – wynika z braku konieczności dyscypliny. Ponieważ aktywność zawodowa wymusza rytm życia i dbania o siebie, swoje zdrowie, kondycję i sposób życia, więc przy jej utracie to wydaje się nie konieczne. Bezrobotny sam sobie reguluje swoją aktywność. Nadmiar czasu prowadzi do rozleniwienia i nieszanowania go.
- Gorsza organizacja własnego czasu – w dużym stopniu wiąże się z brakiem presji czasu. Czas po prostu nie stanowi cenionej wartości.
- Pasywność i zobojętnienie wynikające z braku wiary w możliwości poprawy swojej sytuacji. To prowadzi do niechęci do wszelkiego działania, co podejmowania wysiłków, które prowadzą do zachowań oporujących w przypadku pojawiania się ofert aktywizujących z zewnątrz. Prowadzi to do braku zaangażowania, dystansowania się i automarginalizacji.

Badania prowadzone w krajach wysoko rozwiniętych, wskazują jednak, że oprócz negatywnych można mówić i o pozytywnych aspektach bezrobocia. Do pozytywnych aspektów bezrobocia można zaliczyć[67]:

- swobodę zakupu pracy, sprzyjającą prawidłowości procesów restrukturyzacjii inwestycji (duża płynność zasobów siły roboczej),

[67] P. Szmielińska-Pietraszek, W. Szymańska, *Analiza sytuacji długotrwale bezrobotnych w mieście i powiecie słupskim w świetle badań*, *op. cit.*, s. 109.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

- racjonalizację struktury zatrudnienia poprzez ograniczanie ukrytego bezrobocia, co prowadzi do wzrostu społecznej wydajności pracy i postępu technicznego,
- motywację do permanentnego kształcenia i podnoszenia kwalifikacji w związku z konkurencją na rynku pracy,
- wzrost całkowitej produkcji w długim okresie, możliwy dzięki prawidłowej alokacji zasobów ludzkich w gospodarce,
- zwiększenie dyscypliny pracy i kształtowanie odpowiednich postaw wobec pracy, opierających się na jej poszanowaniu,
- osłabienie wpływu związków zawodowych na wzrost płac, co przyczynia się również do zmniejszenia zjawisk inflacyjnych.

Większość z nich jednak jak się wydaje odnosi się do skali makroekonomicznej, a w zdecydowanie mniejszym stopniu do pojedynczych osób.

Zdecydowanie częściej więc wskazywane są negatywne skutki bezrobocia, w tym na poziomie jednostki, która utraciła możliwość wykonywania pracy zawodowej na danym stanowisku pracy. Indywidualne reakcje na stan bezrobocia mogą być różne. Za A. Bańką można wyróżnić szereg czynników określających reakcje ludzi na bezrobocie[68]:

1. Czas pozostawania bez pracy –negatywne skutki bezrobocia pogłębiają się systematycznie, od szóstego miesiąca bez pracy, który jest granicą stabilizacji.
2. Wiek bezrobotnego – najbardziej dokuczliwie skutki bezrobocia odczuwają osoby w średnim wieku, czyli 20-55 lat, ponieważ w tym wieku praca ma największe znaczenie dla człowieka. Objawia się to zarówno w aspekcie utrzymania siebie i rodziny, jak i jako symboliczny wskaźnik prestiżu, samooceny, identyfikacji z wykonywanym zawodem.
3. Płeć – różnice w sposobie reagowania na bezrobocie nie zależą od czynników biologicznych, ale od płci kulturowej - sytuacji społecznych w jakich uczestniczą kobiety i mężczyźni. Związane jest to z dyskryminacją płciową, która stwarza kobietom gorsze szanse na

[68] A. Bańka, *Bezrobocie. Podręcznik pomocy psychologicznej*, Print–B, Poznań 1992; [cyt. za:] M. Ataniel, B. Kędzia, A. Pakulska, A. Rorat, M. Śliwakowska, *Bariery wpływające na aktywne poszukiwanie pracy przez osoby długotrwale bezrobotne w wieku 18-34 lata*, Powiatowy Urząd Pracy w Częstochowie, Częstochowa 2006, s. 10-11.

znalezienie pracy, niż mężczyznom. Wśród młodych kobiet pokutuje też tradycyjne przekonanie, iż brak pracy może zrekompensować zamążpójście. Natomiast w późniejszym okresie część kobiet, lęki i brak aktywności związanej z powrotem do pracy tłumaczy się koniecznością wychowywania dzieci i prowadzenia domu.

4. Rola rodziny – bezrobocie wpływa na powstawanie w rodzinie atmosfery napięcia, z drugiej jednak strony wpływa na umacnianie więzów rodzinnych. Niewątpliwie jednak kryzys psychiczny bezrobotnego przenosi się na stan psychiczny współmałżonka i niekorzystnie wpływa na sytuację dziecka w rodzinie. Dla dziecka sytuacja ta wiąże się z pogorszeniem wyników nauczania, równowagi emocjonalnej oraz zdrowia. Skrajnym przejawem patologii w rodzinie stwarzanej przez bezrobocie jest znęcanie się nad dziećmi.
5. Postawa wobec pracy – każdy człowiek, który ma pozytywny stosunek do pracy odczuwa jej utratę jako osobisty dramat życiowy. Niektórzy ludzie bardziej niż inni cenią sobie pracę i właśnie ci najbardziej „przywiązani" do pracy częściej odczuwają różnego rodzaju zaburzenia psychiczne po jej utracie. Część badań potwierdza również, iż negatywne symptomy bezrobocia są wyraźniejsze wśród bezrobotnych, którzy utracili pracę o dobrej jakości, niż wśród tych, dla których dotychczasowe zatrudnienie nie miało cech dobrej pracy, czyli nie pozwalało na wykorzystanie zdolności i umiejętności pracownika.

Spośród powyższych w kontekście zwalniania pracowników z organizacji i możliwości realizowania programów outplacementu szczególną uwagę zwraca kwestia czasu pozostawania bez pracy.

3.3.Upływ czasu trwania bezrobocia i wkraczanie w bierność zawodową

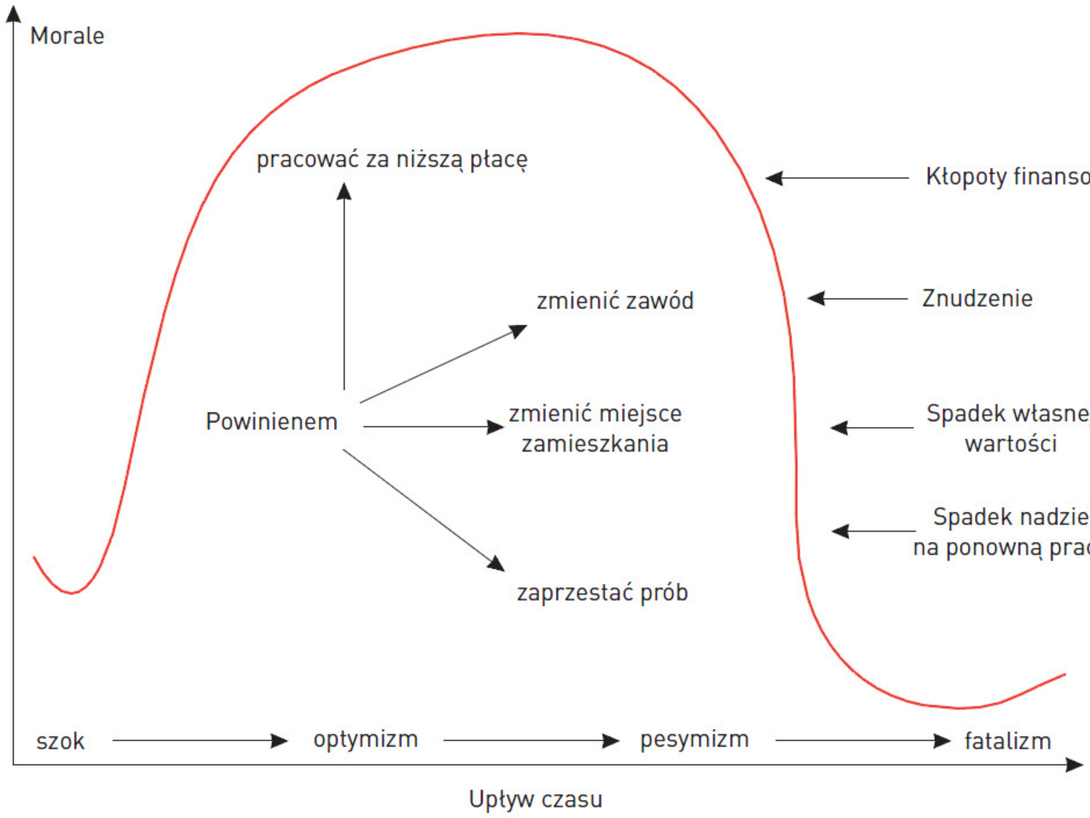
Motywacja do pracy spada wraz z wydłużaniem się okresu pozostawiania bez pracy. Jest to efekt złożonego splotu niekorzystnych zjawisk towarzyszących bezrobociu. W konsekwencji generuje trudności w zakresie walki z nimi oraz do stopniowej rezygnacji z udziału w rynku pracy. Im dłużej trwa przerwa w pracy tym szanse na ponowne zatrudnienie stają się mniejsze. Niemniej jest

to związane z indywidualnymi cechami osób bezrobotnych. Bardzo rzadko jednak luka w życiorysie okazuje się niezbyt istotna gdy np. osoby takie zajmowały się pracą wolontarystyczną czy aktywnością społeczną.

Osoby bezrobotne doświadczają negatywnych emocji i mają niższy poziom poczucia szczęścia niż osoby zatrudnione[69]. Negatywne zaburzenia emocjonalne pojawiają się już na trzy miesiące po stracie zatrudnienia. Długotrwale bezrobotni posiadając negatywny bagaż doświadczeń w poszukiwaniu pracy tracą sens podejmowania jakichkolwiek działań, czują pogardę, poniżenie i odrzucenie. W kontaktach z pracownikami instytucji pomocy przeżywają uczucie niemocy i zniechęcenia. Jednocześnie stan ten jest zarazem przyczyną odrzucania profesjonalnej pomocy. Długotrwały brak działań niweczy zwyczaj systematycznej pracy. Bezrobotni nie spełniając wymagań formalnych przestają ćwiczyć swoje indywidualne i społeczne umiejętności. Wraz z wydłużaniem okresu pozostawania bez pracy pojawiają się u nich zaburzenia procesów poznawczych, problemy koncentracją uwagi i poczuciem upływu czasu. Ponadto bezrobotni zaniżają swoje poczucie wartości, postrzegają się negatywnie oraz sądzą, iż przez innych także są oceniani jako nieszczęśliwi i zdeprymowani. Negatywna samoocena skutkuje utratą pewności siebie i blokadą w publicznym wypowiadaniu własnych poglądów. Bezrobotni pomimo dużej ilości czasu wolnego rezygnują z kontaktów towarzyskich. Prowadzi to do politycznej i społecznej alienacji tych osób. Bezrobotni nie organizują swoich partii czy też związków zawodowych. Instytucjonalna izolacja prowadzi także do dezintegracji życia rodzinnego bezrobotnych. Sprzyja wyzwalaniu się zachowań patologicznych – w tym przestępstw. W środowisku bezrobotnych kształtuje się przyzwolenie na patologiczne formy zarobkowania. Ponadto długotrwale bezrobotni za swoją sytuację częściej niż zatrudnieni obwiniają władze publiczne i okazują im brak zaufania. Stają się też bardziej podatni na hasła populistyczne i poglądy ekstremistyczne w tym na wrogość wobec obcokrajowców i antydemokratyczne sposoby rozwiązywania problemów.

[69] A. Strużyna, *Instytucjonalne doradztwo zawodowe. Diagnoza i model optymalizacji*, Oficyna Wydawnicza Garmond, Poznań 2005, s. 27-29.

Rysunek 3. Czas pozostawania w sytuacji bezrobocia a możliwość radzenia sobie i stany emocjonalne



Źródło: B. Kowalczyk, A. Niesporek, *Osoby pozostające bez pracy*, [w:] R. Szarfenberg (red.), *Krajowy raport badawczy. Pomoc i integracja społeczna wobec wybranych grup – diagnoza standaryzacji usług i modeli instytucji*, WRZOS, Warszawa 2011, s. 79.

Jednym z istotnych powodów występowania dodatniej korelacji między czasem pozostawania bez pracy a trudnościami w znalezieniu pracy jest pojawienie się obok powyżej przedstawionej degradacji cech osobowych bezrobotnego także negatywnych skutków w sferze merytorycznej. Oznacza to, że wraz z przedłużaniem się czasu bez pracy tym bardziej zmniejsza się przydatność zawodowa. Wśród zasobów pracowniczych, które szczególnie podlegają redukcji wymienia się:

- Kompetencje zawodowe,
- Doświadczenie zawodowe,
- Aktualność kwalifikacji,

- Stabilizacja zawodowa,
- Biegłość w wykonywaniu pracy,
- Praca w zespole, współdziałanie,
- Poczucie odpowiedzialności,
- Samokontrola,
- Odwaga w podejmowaniu decyzji,
- Twórczość zawodowa, innowacyjność.

Okres, w jakim ludzie pozostają bez pracy może być różny. Ludzie pozbawieni pracy dłużej niż 1 rok różnią się od ludzi przejściowo bezrobotnych[70]. Przede wszystkim następuje profesjonalizacja statusu bezrobotnego, co oznacza ze bezrobocie staje się w coraz większym stopniu sposobem na życie. Do tego aktywizacja bezrobotnych długookresowych jest znacznie trudniejsza niż krótkoterminowo bezrobotnych. Okres powyżej 1 roku pozostawania bez pracy oznacza redukowanie kompetencji pracowniczych a to może sprawić, iż jest bardzo mało prawdopodobne, że osoba bezrobotna odzyska zdolność do pracy. Ponadto dłuższy okres braku kontaktu z pracą prowadzi do większego zagrożenia, że będzie on trwał dalej przeciągając się na lata. Z czasem kompetencje zawodowe i motywacja do pracy słabną i są zastępowane przez coraz bardziej umacniające się czynniki negatywne.

Zgodnie z klasycznym modelem zaproponowanym przez M. Jahoda, P.F. Lazarsfeld i H. Zeisel wyróżnia się następujące fazy bezrobocia[71]:

- Faza 1.: Antycypacja bezrobocia – pobudzenie, zmiany nastroju, chwiejność emocjonalna.
- Faza 2.: Szok po utracie pracy – poczucie klęski, krzywdy, upokorzenie, lęk przed przyszłością, przygnębienie.

[70] *Pomiar bezrobocia*, Projekt: „Adaptacja modelu „WellBox" jako narzędzia wydłużenia wieku aktywności zawodowej na mazowieckim regionalnym rynku pracy", Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2011-2012, http://193.0.126.26/wellbox/pdf/pomiar_bezrobocia.pdf [12.08.2012], s. 8.

[71] M. Tyburska, J. Wajler, M. Miszczuk-Wereszczyńska, *Wykluczenie społeczne w świetle badań empirycznych*, [w:] M. Miszczuk-Wereszczyńska (red.), *Diagnoza wykluczenia społecznego w województwie śląskim jako pierwszy krok w planowaniu wsparcia dla osób marginalizowanych społecznie*, Krośnieńska Oficyna Wydawnicza, Kraków 2009, s. 28.

- Faza 3.: Wchodzenie w sytuację bezrobocia i optymizm – efekt urlopu, traktowanie sytuacji jako przejściowej, aktywność, wiara w sukces.
- Faza 4.: Pesymizm i rezygnacja – negatywne reakcje emocjonalne, problemy zdrowotne i finansowe.
- Faza 5.: Fatalizm i apatia, dopasowanie do sytuacji – poczucie beznadziejności, dążenie do izolacji społecznej, redukcja oczekiwań Życiowych, zainteresowań.

Ostatnia faza dotyczy już osób długotrwale bezrobotnych, która nie rokują nadziei na aktywność, poszukiwanie pracy oraz chęć zmiany kryzysowej sytuacji[72]. U długotrwale bezrobotnych dominuje poczucie beznadziejności, izolacja społeczna, brak poczucia wpływu na swój los, przekonanie o zależności od woli innych osób (np. darczyńców), instytucji oraz przepisów (np. instytucji udzielających świadczeń społecznych). Stąd też w odniesieniu do takiego zjawiska używane jest określenie uprzedmiotowienia, jako odwrotność ludzkiej aktywności – upodmiotowienia (*empowerment*). Zjawisko to jest cechą marginalizacji i wykluczenia społecznego. Długość tego stanu oddziałuje na możliwości oddziaływania na rzecz „wyciągnięcia" takich osób i ich bliskich z sytuacji kryzysowej oraz zmiany i ich biernego stylu życia.

Duża liczba wieloletnich bezrobotnych prowadzi do ograniczenia motywacji do podjęcia legalnego zatrudnienia, rozwinięcia własnych strategii przetrwania na bezrobociu[73]. Aktywizacja takich osób okazuje się zaś kosztowna, długotrwała, wymagająca stałej pracy psychologicznej, zmiany motywacji do pracy oraz inwestycji w szkolenia zawodowe i adaptację do potrzeb rynku pracy.

Z badań Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Szczecinie wynika, że większe różnice dzielą osoby, które w przeszłości miały pracę zarobkową od tych, którzy jej nigdy nie wykonywali[74]. Te ostatnie osoby wyrażają większy pesymizm co do istnienia właściwych pracodawców przy ich jednoczesnym małym zainteresowaniem rynkiem pracy.

[72] *Ibidem*, s. 28-29.
[73] *Ibidem*, s. 28.
[74] U. Sztandar-Sztanderska, *Wnioski i rekomendacje dla obszaru województwa zachodniopomorskiego*, [w:] *Sytuacja społeczno-zawodowa bezrobotnych w powiatach województwa zachodniopomorskiego w 2009 roku. Raport pobadawczy*, Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie, Szczecin 2009, s. 50.

Różnice między bezrobotnymi są wyraźniejsze gdy dochodzi się do opinii o konkretnych zachowaniach na rynku pracy[75]. Osoby krótkookresowo bezrobotne szukają pracy dość intensywnie. Choć i wśród nich jego około 27% osób, w ciągu 2 tygodni poprzedzających badani, nie podejmowało żadnych aktywnych kroków w celu znalezienia zatrudnienia. Tymczasem wśród długookresowo bezrobotnych takich osób jest ponad 42%. Wśród osób, które deklarują szukanie dopiero pierwszej pracy zarobkowej takie osoby stanowią zaś większość.

Tabela 1. Ocena badanych, czy w powiecie jest odpowiedni dla nich pracodawca i dlaczego w zależności od czasu pozostawania bez pracy (w %)

Ocena	Czas pozostawania bez pracy			Ogółem
	krócej niż ogółem 12 m-cy	**dłużej niż rok**	**nigdy nie pracował**	
Nie ma	32,7	35,7	42,9	36,2
Taki, który da mi pracę natychmiast	26,3	30,3	23,6	27,4
Bo zapewnia umowę o pracę na stałe	18,9	15,9	12,5	16,2
Bo zapewnia ubezpieczenie społeczne	4,5	5,9	3,6	4,9
Ze względu na wysokie zarobki	20,1	14,3	13,8	16,3
Ze względu na dobrą opinię pracowników	6,9	4,4	4,4	5,3
Ze względu na bliskość miejsca zamieszkania	13,0	14,2	13,8	13,7
Ze względu na moje kwalifikacje	6,2	3,0	3,7	4,3
Ze względu na awans i rozwój zawodowy	6,6	3,1	5,4	4,9
Tak z innych powodów	0,3	0,3	0,1	0,3
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0

Źródło: U. Sztandar-Sztanderska, *Wnioski i rekomendacje dla obszaru województwa zachodniopomorskiego*, [w:] *Sytuacja społeczno-zawodowa bezrobotnych w powiatach województwa zachodniopomorskiego w 2009 roku. Raport pobadawczy*, Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie, Szczecin 2009, s. 50.

Długotrwale bezrobotni w ponad połowie przypadków zdają się w poszukiwaniach pracy na urząd pracy[76]. Polegają też na pomocy krewnych i znajomych, przy czym jest to paradoksalne, gdyż

[75] *Ibidem*, s. 50.
[76] *Ibidem*, s. 51.

długi okres bez pracy z pewnością osłabił kontakty zawodowe dostarczające informacji o wolnych miejscach pracy. Ponadto rzadziej od niemających pracy przez krótszy czas odpowiadają na ogłoszenia pracodawców, zwłaszcza w Internecie oraz częściej bezpośrednio oferując swoją pracę u pracodawców.

Tabela 2. Główne sposoby poszukiwania pracy w ostatnich 2 tygodniach poprzedzających badanie w zależności od czasu pozostawania bez pracy (w %)

Sposoby poszukiwania pracy	**Czas pozostawania bez pracy**			**Ogółem**
	krócej niż ogółem 12 m-cy	**dłużej niż rok**	**nigdy nie pracował**	
Chodzę do urzędu pracy	43,7	50,9	46,3	47,3
Odpowiadam na ogłoszenia pracodawców z prasy	15,0	12,2	12,0	13,2
Odpowiadam na oferty w Internecie	13,7	5,2	12,2	9,8
Korzystam z pośrednictwa prywatnych agencji pracy	0,8	0,5	0,3	0,6
Korzystam z pomocy agencji pozarządowych	0,2	0,4	0,2	0,3
Daję własne ogłoszenia w prasie i Internecie	1,7	1,2	1,6	1,5
Korzystam z pomocy rodziny, znajomych	11,6	14,6	11,8	12,9
Wysyłam swoje aplikacje do pracodawców	3,1	2,0	3,1	2,6
Bezpośrednio kontakt z pracodawcami, chodzę do firm	9,4	11,1	10,6	10,4
Inaczej	0,9	1,9	1,9	1,5
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0

Źródło: U. Sztandar-Sztanderska, *Wnioski i rekomendacje dla obszaru województwa zachodniopomorskiego*, [w:] *Sytuacja społeczno-zawodowa bezrobotnych w powiatach województwa zachodniopomorskiego w 2009 roku. Raport pobadawczy*, Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie, Szczecin 2009, s. 51-52.

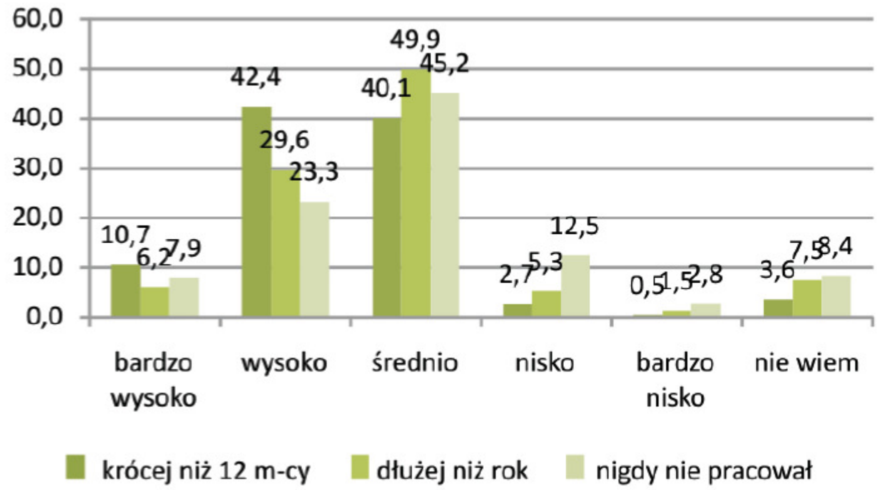
Jak się okazało jednocześnie długookresowo bezrobotni są zdecydowanie mniej skłonni do dojazdów do pracy poza miejsce zamieszkania oraz do migracji w celu podjęcia pracy[77]. Najbardziej

[77] *Ibidem*, s. 52.

decydowaliby się na pracę na terenie województwa zachodniopomorskiego, którego dotyczyły badania, w prawie 63% przypadków. Podczas gdy za większe oddalenie do miejsca pracy w kraju i za granicą wiązało się za interesowaniem około 20% chętnych. Krócej bezrobotni- od mniej niż 12 miesięcy - w ponad 35% zaakceptowaliby pracę na terenie sąsiadującego województwa i w ponad 36% w innym państwie europejskim. Ci, którzy nigdy nie pracowali wykazują możliwości migracyjne zbliżone do osób długotrwale bezrobotnych.

Długo pozostający bez pracy również gorzej oceniają swoje kwalifikacje[78]. Długi czas bezskutecznych poszukiwań pracy może bowiem prowadzić do przekonania, iż osoby te nie dysponują wystarczającymi umiejętnościami. I tak jednak 6,2% uważa, że ma bardzo wysokie kwalifikacje, a 29,6%, że wysokie. Co za tym idzie ponad 35% długookresowo bezrobotnych marnotrawi swoje wysokie umiejętności zawodowe. Niemniej wątpliwe jest czy wysoka samoocena kompetencji zawodowych ma pokrycie w ocenach byłych i potencjalnych pracodawców.

Wykres 3. Samoocena kwalifikacji zawodowych w zależności od czasu pozostawania bez pracy



Źródło: U. Sztandar-Sztanderska, *Wnioski i rekomendacje dla obszaru województwa zachodniopomorskiego*, [w:] *Sytuacja społeczno-zawodowa bezrobotnych w powiatach województwa zachodniopomorskiego w 2009 roku. Raport pobadawczy*, Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie, Szczecin 2009, s. 53.

[78] *Ibidem*, s. 53.

Ponadto zniechęceni poszukiwaniem pracy, emeryci oraz osoby chwilowo niepracujące niekiedy określani są jako osoby należące do kategorii biernych zawodowo, które nie stanowią zasobu pracy – ani nie należą do osób pracujących, ani do bezrobotnych[79]. Podejście to opiera się na założeniu, że poszczególni ludzie cechują się różnym poziomem aktywności w poszczególnych obszarach życia[80]. Intensywność tej aktywności można mierzyć. Jednym z proponowanych rodzajów skali stanowi kontinuum samorealizacji jednostki od aktywności do bierności, gdzie tworzeniu i dawaniu czegoś innym przeciwstawia się orientację życiową ukierunkowaną na branie i recepcję[81].

Bierność jest zjawiskiem, które przybiera wiele form o różnych objawach, uwarunkowaniach i skutkach[82]. Może wiązać się z zaburzeniami osobowości lub jedynie z nieporadnością w kontaktach międzyludzkich. Psycholodzy zakładają, że prawdopodobnie głównym powodem bierności są zaburzenia mechanizmu wrażliwości na nagrody i kary społeczne. Nagrody są dla tych osób niepociągające lub pociągają je nadmiernie, podczas gdy kary budzą silny opór lub lęk.

Na gruncie psychologii wyróżnia się trzy kategorie trwałych form bierności, a więc nie przejściowych i nieprzemijających samoczynnie. Są one: (1) związane z osobowością inercyjną; (2) osobowością awersyjną; oraz (3) biernością patologiczną.

Pierwsza kategoria obejmuje kolejno: nieśmiałość - nadmierna krytyka wobec siebie i lęk przed opinią innych; niechęć do zmian - przyzwyczajenie do określonych zachowań i przedmiotów; brak zainteresowań - nie są one źródłem motywacji wewnętrznej; brak zaangażowania - brak pozytywnych emocji i energii niezbędnej do działania, brak oczekiwania nagród; oraz wyuczoną bezradność - kumulacja doświadczeń niepowodzenia, depresja i stany lękowe.

Bierność awersyjna to zaś szereg innych form zachowań i postaw ludzkich. Stopniowo jest to: postawa recepcyjna - nastawienie konsumpcyjne, tworzenie jest kojarzone z przymusem; mizantropia - unikanie ludzi jako reakcja na dokuczliwość bycia wśród ludzi, ich niemiłe odruchy i egoizm; alienacja - życie obok społeczeństwa, nie odnajdywanie w nim odpowiednich dla siebie form

[79] B. Czarny, *Rynek pracy*, [w:] B. Czarny, R. Rapacki, *Podstawy ekonomii*, PWE, Warszawa 2002, s. 444.
[80] C. Matusiewicz, *Aktywność i bierność społeczna*, [w:] W. Szewczuk (red.), *Encyklopedia psychologii*, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998, s. 12.
[81] *Ibidem*, s. 14.
[82] *Ibidem*, s. 17-18.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl

Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

działalności; oraz anomia - brak możliwości osiągania celów kulturowych środkami oferowanymi przez daną strukturę społeczną, wycofanie i niewrażliwość na wszelkie kary i nagrody społeczne.

Bierność patologiczna natomiast może być efektem zaburzeń funkcji organizmu lub osobowości. W pierwszym przypadku może być wywołana np. przez siedzący tryb życia prowadzący m.in. do niskiej sprawności układu krążenia, słabego pochłaniania tlenu, utraty wzroku, ograniczenia pamięci krótkotrwałej, płynności wypowiedzi. W przypadku bierności patologicznej opartej na zaburzeniach osobowości wyróżnia się zachowania przejawiane przez osoby „bierne-zależne”- poszukują opiekunów, nie mają własnego zdania, próbują wzbudzać litość, boją się by się komuś nie narazić oraz przez osoby „bierne-agresywne”- żądające pomocy, nieokazujące wdzięczności lecz wrogość wobec ofiarodawców, przejawiające zazdrość, nadmierną krytykę, narzucają innym swoją wolę.

Poszczególne typy bierności wiążą się z odmiennymi czynnikami oporu, których przezwyciężenie pozwala na osiągnięcie aktywności. Niemniej ograniczanie tych zachowań i postaw wymaga długotrwałej pracy psychologicznej i doradczej.

3.4. Społeczno-demograficzne determinanty radzenia sobie z bezrobociem

Warto również zwrócić uwagę na to, iż sposoby radzenia sobie z bezrobociem są powiązane z takimi zmiennymi jak: wiek, płeć czy też wykształcenie. Właściwości te są powiązane z głębokością i uciążliwością skutków bezrobocia oraz cechami osobowości samych bezrobotnych.

W odniesieniu do wieku zauważa się, że zwolnienia w formie wcześniejszej emerytury mają szczególnie dotkliwe konsekwencje psychospołeczne[83]. Część starszych osób po utracie pracy ma poczucie, iż staje się zbędna dla społeczeństwa. Część zaś próbuje wykorzystać czas na realizację dotychczas nierozwiniętych zainteresowań. Osoby te godząc się z brakiem pracy częściej jednak korzystają z opieki społecznej i służby zdrowia co zwiększa wydatki budżetu państwa i samorządów, które mogłoby być chociażby kierowane na aktywne wsparcie przedsiębiorstw.

[83] A. Wontorczyk, *Bezrobocie. Bezrobocie, niemożność znalezienia zatrudnienia, op. cit.*, s. 41-42.

Do tego na gruncie gerontologii przyjmuje się za R.C. Atchleyem, iż proces przejścia na emeryturę obejmuje siedem faz, przez które nie przechodzą wszystkie osoby[84]. Są to faza: oddalona w czasie, przedemerytalna, miesiąca miodowego, rozczarowania, zmiany kierunku, stabilizacji i końcowa. Zakłada się przy tym, iż kluczowe znaczenie ma akceptacja stopniowego wycofywania się z obszarów życia zawodowego i społecznego ku nowym obszarom zainteresowań np. życiu rodzinnym, stowarzyszeniowym, społeczności lokalnej. Należy przy tym zaznaczyć, iż współcześnie okres życia bez pracy od osiągnięcia wieku emerytalnego do śmierci może wynosić nawet 25 lat[85]. Wydłużanie tego etapu poprzez wcześniejsze zwolnienia świadczy o marnotrawstwie doświadczenia zawodowego oraz trudnościach w innowacyjnym i odpowiedzialnym zarządzaniu przedsiębiorstwami, których coraz częstszymi klientami są również osoby starsze.

Ponadto gorzej utratę pracy odbierają osoby ze środowisk miejskich niż wiejskich[86]. Bezrobotni ci okazują się mniej odporni somatycznie i psychobiologicznie głównie z uwagi na mniejsze pozytywne wsparcie społeczności lokalnej. Zauważa się też inne reakcje na bezrobocie w przypadku kobiet i mężczyzn. Kobiety w przeciwieństwie do mężczyzn złość za utratę pracy kierują do siebie, okazują większą bezradność, przygnębienie, niższą samoocenę, ale też paradoksalnie są bardziej szczęśliwe. Kobiety radzą sobie z nudą podczas bezrobocia poprzez izolowanie się w domu i skupianie na zajęciach domowych, podczas gdy mężczyźni rozwijają swoje zainteresowania poza domem. Zauważa się też, że trudności ze znalezieniem pracy częściej przewidują młode kobiety niż mężczyźni, uczniowie szkół zawodowych niż studenci, osoby z rodzin bierniejszych i z rodzin w których jest już ktoś bezrobotny[87].

Jak pokazują wyniki badań przeprowadzonych przez CBOS w 2010 roku w ramach projektu „Równościowa polityka zatrudnienia szansą kobiet na rynku pracy województwa mazowieckiego" utrata zatrudnienia lub niemożność podjęcia pierwszej pracy jest doświadczeniem traumatycznym i

[84] M. Dzięgielewska, *Kryzysy w fazie starości*, [w:] B. Szatur-Jaworska, P. Błędowski, M. Dzięgielewska, *Podstawy gerontologii społecznej*, ASPRA-JR, Warszawa 2006, s. 73-74.
[85] M. Okólski, *Demografia zmiany społecznej*, Scholar, Warszawa 2004, s. 46-48.
[86] A. Wontorczyk, *Bezrobocie. Bezrobocie, niemożność znalezienia zatrudnienia*, *op. cit.*, s. 42.
[87] W. Wosińska, *Psychologia życia społecznego*, GWP, Gdańsk 2004, s. 651.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade
KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI
UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

ma negatywne następstwa[88]. Zdecydowana większość bezrobotnych kobiet doświadcza deprywacji finansowej (70%). Dla ponad dwóch piątych ich bezrobocie skutkuje ubożeniem rodziny (43%). Podobnie kształtują się opinie o poczuciu zależności materialnej – w sensie konieczności pozostawania na czyimś utrzymaniu. Dwie piąte są zaś zmuszone prosić o pomoc innych (40%). Prawie połowa badanych traktuje swoje bezrobocie jako utratę szans na rozwój zawodowy (48%). Problemom tym towarzyszy też poczucie bezradności (39%) oraz nadmiaru czasu wolnego (36%).

Rzadziej bezrobocie kobiet niesie negatywne skutki dla ich życia rodzinnego. Ponad jedna czwarta kobiet przyznaje, że prze bezrobocie w ich rodzinach częściej dochodzi do nieporozumień czy konfliktów (27%). Więcej niż jedna piąta, będąc bezrobotną, czuje się niepotrzebna (23%), a niewiele mniej ma przekonanie, że bezrobocie negatywnie wpływa na ich stan zdrowia (20%). Pozostałe negatywne skutki bezrobocia odczuwa mniejsza grupa kobiet. Co ósma ma poczucie, że poprzez bezrobocie traci szacunek rodziny (12%). Dla co dwunastej jest to utrata znajomych i przyjaciół (8%). Nieliczne z badanych przyznają, że na skutek pozostawania bez pracy muszą uciekać się do nieuczciwych sposobów zarabiania pieniędzy (8%). Najmniej bezrobotnych popada w depresję czy miewa myśli samobójcze (5%).

Jak wynika z badań, które zostały przeprowadzone w ramach projektu „Diagnoza wykluczenia społecznego w województwie śląskim jako pierwszy krok w planowaniu wsparcia dla osób marginalizowanych społecznie" płeć determinuje czas pozostawania bez pracy tylko w niewielkim stopniu[89]. Różnice dotyczą osób bezrobotnych przez okres ponad 10 lat. W tej grupie nieznacznie większa liczba kobiet (29,3%) w stosunku do mężczyzn (24,4%) jest bezrobotna przez ponad 10 lat.

W większym stopniu na czas pozostawania bez pracy oddziałuje wiek[90]. Najbardziej narażone na długotrwałe, wieloletnie bezrobocie są osoby starsze. W grupie powyżej 55. roku życia największy odsetek stanowią ci, którzy nie pracują już ponad 10 lat (39,7%). Z kolei wśród najmłodszych, do 24. roku życia dominują bezrobotni do 2 lat (58,6%).

---

[88] A. Cybulska, *Psychospołeczne aspekty bezrobocia kobiet*, [w:] M. Grabowska (red.), *Kobiety na rynku pracy Województwa Mazowieckiego. Raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu*, CBOS, Warszawa 2011, s. 231.
[89] M. Tyburska, J. Wajler, M. Miszczuk-Wereszczyńska, *Wykluczenie społeczne w świetle badań empirycznych*, *op. cit.*, s. 29.
[90] *Ibidem*, s. 29.

Istotnym czynnikiem oddziałującym na czas pozostawania bez pracy jest wykształcenie[91]. Im niższy poziom wykształcenia, tym wyższe zagrożenie długotrwałym bezrobociem. Najwięcej bezrobotnych przez ponad 10 lat jest wśród osób z wykształceniem podstawowym i gimnazjalnym (35,7%) oraz zasadniczym zawodowym (28,2%). Długotrwale bezrobotnych z wykształceniem wyższym jest tylko 6,7%. Osoby z tej grupy pozostają bez pracy najczęściej przez okres do 2 lat (39,9%). Również osoby z wykształceniem średnim ogólnokształcącym, bez wyuczonego zawodu, są nieco krócej bezrobotne niż te z wykształceniem średnim zawodowym i policealnym – 31,9% bezrobotnych do 2 lat wśród tych bez zawodu w stosunku do 28,3% z zawodem.

Wykształcenie jest też uznawane za podstawę perspektyw zawodowych przez przedstawicieli instytucji zajmujących się osobami zagrożonymi wykluczeniem społecznym[92]. Przedstawiciele urzędów pracy są przekonani, że osoby długotrwale bezrobotne dysponują przeważnie wykształceniem niepełnym podstawowym, podstawowym lub zasadniczym zawodowym. Dotyczy to zarówno osób starszych, jak bardzo młodych.

3.5. Znaczenie samooceny w poszukiwaniu pracy

Doświadczanie kolejnych niepowodzeń przez osoby szukające pracy, staje się dla nich swoistym treningiem bezradności[93]. Poczucie braku wpływu na otoczenie, braku pożądanych efektów prowadzi do uznania działań za pozbawione celu. Bezrobotny z kolejnymi porażkami zaczyna przewidywać nieskuteczność przyszłych działań, więc zaprzestaje ich podejmowania.

R. Derbis i A. Bańka podają siedem głównych kryteriów, według których jednostka może oceniać aktualną sytuację życiową i własne możliwości[94]. Bezrobotny może brać pod uwagę: (1) przychód – bogactwo i praca; (2) środowisko życia, dom; (3) zdrowie; (4) edukację, wykształcenie;

---

[91] *Ibidem*, s. 29.
[92] *Ibidem*, s. 29.
[93] K. Ślebarska, *Wsparcie społeczne a zaradność człowieka w sytuacji bezrobocia*, Uniwersytet Śląski, Katowice 2008, s. 50.
[94] R. Derbis, A. Bańka, *Poczucie jakości życia a swoboda działania i odpowiedzialność*. Stowarzyszenie Psychologia i Architektura, Poznań 1998; [cyt. za:] K. Ślebarska, *Wsparcie społeczne a zaradność człowieka w sytuacji bezrobocia*, *op. cit.*, s. 50.

(5) porządek społeczny; (6) przynależność społeczną, (7) rekreację i wolny czas. Poszczególne osoby odmiennie oceniają te cechy co oddziałuje na podejmowane przez nie działania skierowane na poszukiwanie zatrudnienia. Barierami mogą być nawyki wyniesione z pracy lub szkoły, nastawienie do własnej sytuacji życiowej, akceptacja drogi „dom-miejsce pracy". Efektywność poszukiwania zatrudnienia uzależniona jest od nastawienia bezrobotnych i wiedzy na temat własnej sytuacji życiowej oraz form szukania pracy i przygotowania się do działania[95].

Tabela 3. Charakterystyka sytuacji trudnych według. T. Tomaszewskiego

Rodzaj sytuacji trudnej	**Cechy**
Deprywacji	Brak możliwości zaspokojenia podstawowych potrzeb, co nie pozwala na normalne funkcjonowanie
Przeciążenia	Zadanie zbyt trudne dla wykonującej je osoby.
Utrudnienia	Występowanie przeszkód (np. ograniczenia umysłowe, braki kwalifikacyjne)
Konfliktowa	Działanie sił przeciwstawnych, bądź sytuacja walki lub rywalizacji
Zagrożenia	Zagrożenie cenionych wartości (np. zdrowia, życia, rodziny)

Źródło: T. Tomaszewski, *Bezrobocie jako utrata możliwości*. [w:] Z. Ratajczak (red.)., *Bezrobocie. Psychologiczne i społeczne koszty transformacji systemowej*, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1995; [cyt. za:] K. Ślebarska, *Wsparcie społeczne a zaradność człowieka w sytuacji bezrobocia*, Uniwersytet Śląski, Katowice 2008, s.47.

Bezrobotni to osoby znajdujące się w sytuacji trudnej. Pod pojęciem tym za T. Tomaszewskim zakłada się, że w przypadku zaburzenia równowagi sytuacji, przebieg podejmowanych działań również ulega zakłóceniu, a w konsekwencji realizacja zadania staje się mniej prawdopodobna[96]. Badacz ten wyróżnił pięć głównych rodzajów sytuacji trudnych, które mogą współwystępować i przenikać się (Tabela 3). Osoba bez pracy, nawet jeżeli otrzymuje pomoc finansową, często nie może zaspokoić swoich podstawowych potrzeb, a przez to nie jest w stanie normalnie funkcjonować[97].

[95] *Ibidem*, s. 50.
[96] *Ibidem*, s. 47.
[97] *Ibidem*, s. 47.

Dotyczy to też zachwiania systemu wartości, ograniczeń finansowych utrudniających znalezienie zatrudnienia, dokształcanie się i przekwalifikowanie.

Zachowania zaradcze podejmowane w sytuacji trudnej są zorientowane na problem (zadanie) lub zorientowane na emocje[98]. Pierwsza strategia zadaniowa ukierunkowana jest na konfrontację z problemem, generowanie alternatywnych rozwiązań, zwalczanie pojawiających się przeszkód oraz eliminowanie źródła już zaistniałych trudności. Druga zaś pozwala na zredukowanie napięcia emocjonalnego i utrzymanie dobrostanu psychologicznego przez np. dystansowanie się, minimalizowanie problemu.

Inne zachowania zaradcze zostały zaproponowane przez J.C. Latack[99]. Są to zachowania zorientowane na kontrolę oraz na ucieczkę (Tabela 4).Pierwsze strategie stosowane przez osoby bezrobotne, obejmują poświęcanie czasu na poszukiwanie miejsca zatrudnienia, przegląd, podnoszenie lub zmianę posiadanych zdolności i kwalifikacji, uczestniczenie w kursach i szkoleniach, czy też angażowanie się w pracę organizacji niosących pomoc osobom dotkniętym brakiem pracy[100]. Strategie zorientowane na ucieczkę zaś dotyczą unikania myślenia o braku pracy, przekonywanie się że bezrobocie to jeszcze nie koniec świata. Wybór strategii zależy od okoliczności. Niektóre działania przynoszą pozytywne efekty w bardzo krótkim czasie, ale nie są korzystne w przyszłości. Są to np. sytuacje, gdy bezrobotna osoba chcąc zrekompensować sobie utratę lub brak pracy wyjeżdża na wakacje, bądź też wydaje całą finansową odprawę. Działanie to może przynieść natychmiastową ulgę, ale nie sprzyja ani znalezieniu pacy, ani poprawie samopoczucia.

[98] *Ibidem*, s. 51.
[99] *Ibidem*, s. 51.
[100] *Ibidem*, s. 51-52.

Tabela 4. Typologia zachowań zaradczych według J.C. Latack

Zachowania zorientowane na kontrolę	Behawioralne i poznawcze strategie obejmujące poszukiwanie pracy lub pogłębianie własnych zdolności i kwalifikacji
Zachowania zorientowane na ucieczkę	Ucieczka od sytuacji stresowej poprzez unikanie myślenia o braku pracy

Źródło: A.J. Kinicki, J. C. Latack, *Explication of the Construct of Coping with Involuntary Job Loss*, „Journal of Vocational Behavior" 36/1990, s. 339-360.; [cyt. za:] K. Ślebarska, *Wsparcie społeczne a zaradność człowieka w sytuacji bezrobocia*, Uniwersytet Śląski, Katowice 2008, s. 51.

Najbardziej skuteczną i pożądaną strategią jest poszukiwanie pracy[101].Zachowania takie definiowane są jako „ukierunkowana na cel aktywność podejmowana jako reakcja na istniejące rozbieżności pomiędzy stanowiącym cel zatrudnieniem a obecną sytuacją"[102]. T. Chirkowska-Smolak wyróżnia dwa podejścia do poszukiwania pracy: model ekonomiczny oraz psychologiczny[103]. W pierwszym modelu rozpatrywane są zmienne ekonomiczne, jak wysokość zasiłku, stopa bezrobocia, czy stałe przedziały płacowe dla określonych stanowisk. Człowiek jest tu jednostką dążącą do maksymalizacji użyteczności oraz racjonalnie podchodzącą do poszukiwania zatrudnienia. Bezrobotny uwzględnia zatem wysokość otrzymywanego zasiłku oraz wysokość wynagrodzenia za określoną pracę. Aktywność jest tu uproszczona: odpowiedni urząd przedstawia osobie bezrobotnej ofertę pracy, a ona akceptuje ją, bądź odrzuca, w zależności od minimum oczekiwanego wynagrodzenia. Efektywność poszukiwania pracy wiąże się tu z kalkulacją finansową. W modelu psychologicznym zwraca się zaś uwagę na czynniki psychologiczne istotne w poszukaniu zatrudnienia. Działanie to składa się tu z kilku faz, a podejmowana aktywność zmienia się w trakcie ich trwania. Są to: (1) faza preparacyjna (przygotowawcza; orientacyjna), podczas której działania

[101] *Ibidem*, s. 52.
[102] R. Kanfer, T.M. Kantrowitz, C.R. Wanberg, *Job Search and Employment: A Personality-Motivational Analysis and Meta-Analytic Review,* „Journal of Applied Psychology", vol. 86, 5/2001, s. 838; [cyt. za:] K. Ślebarska, *Wsparcie społeczne a zaradność człowieka w sytuacji bezrobocia*, *op. cit.*, s. 52.
[103] T. Chirkowska-Smolak, *Poszukiwanie pracy jako strategia radzenia sobie w sytuacji braku pracy*, [w:] Z. Ratajczak (red.), Bezrobocie jako wyzwanie. Badania i Aplikacje, t.6, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2004, s. 81-96; K. Ślebarska, *Wsparcie społeczne a zaradność człowieka w sytuacji bezrobocia*, *op. cit.*, s. 52-53.

jednostki skupiają się wokół zdobywania informacji dotyczących potencjalnej pracy oraz (2) faza aktywnego poszukiwania i wyboru.

Poszukiwanie pracy to proces, podczas którego jednostka gromadzi informacje co do potencjalnego miejsca zatrudnienia[104]. Obejmuje on orientację w istniejących możliwościach, zdobycie szczegółowych informacji o danych możliwościach. Efekty poszukiwań to: zaproszenie na rozmowę kwalifikacyjną, otrzymywanie ofert pracy, podpisanie umowy o pracę, jakość danego zatrudnienia[105]. Pożądanym celem poszukiwania pracy jest jej znalezienie. R. Kanfer, T.M. Kantrowitz i C.R. Wanberg twierdzą, że zachodzi pozytywny związek pomiędzy intensywnością poszukiwań i znalezieniem zatrudnienia, zarówno u osób starających się o pierwsze, jak i o ponowne zatrudnienie. Intensywność szukania zwiększa szansę na sukces. Prace częściej znajdują osoby angażujące się w większą i różnorodną działalność zaradczą. Ważnym aspektem jest jakość znalezionego zatrudnienia[106]. Większa intensywność poszukiwań zwiększa możliwości i pozwala na wybranie najlepszej oferty.

Zachowania ukierunkowane na poszukiwanie pracy to kompleks zachowań zależnych nie tylko od indywidualnych zdolności i możliwości, lecz także od zasobów i sposobności znajdujących się poza osobistą kontrolą podmiotu[107]. Istotne czynniki to m.in. wiek, typ sytuacji stresowej, ocena zdarzeń, cechy osobowości, wsparcie społeczne. Ważną funkcję pełni portret własnej osoby[108]. Na podstawie samooceny osoba potrafi tworzyć indywidualny plan działania. Wizerunek własny podlega zachwianiom w nagłych zmianach w otoczeniu i życiu podmiotu[109]. Sytuacje takie prowadzą do tzw. ożywienia - dążenia jednostki do przywrócenia pożądanego stanu równowagi. Niepowodzenie zaś prowadzi do pogorzenia wizerunku własnej osoby i może prowadzić do podejmowania nieadekwatnych zachowań ukierunkowanych na poszukiwanie pracy. Znajomość własnych cech,

---

[104] K. Ślebarska, *Wsparcie społeczne a zaradność człowieka w sytuacji bezrobocia*, *op. cit.*, s. 53-54.
[105] R. Kanfer, T.M. Kantrowitz, C.R. Wanberg, *Job Search and Employment: A Personality-Motivational Analysis and Meta-Analytic Review,* „Journal of Applied Psychology", vol. 86, 5/2001; [cyt. za:] K. Ślebarska, *Wsparcie społeczne a zaradność człowieka w sytuacji bezrobocia*, *op. cit.*, s. 54-55.
[106] K. Ślebarska, *Wsparcie społeczne a zaradność człowieka w sytuacji bezrobocia*, *op. cit.*, s. 55.
[107] *Ibidem*, s. 56.
[108] *Ibidem*, s. 56.
[109] *Ibidem*, s. 56-57.

zdolności, czy umiejętności odgrywa ważną rolę w procesie planowania i podejmowania działań nakierowanych na znalezienie pracy[110]. Według teorii sprawiedliwości J. Rawls'a samoocena to podstawowe dobro społeczne, które zawiera poczucie własnej wartości, przeświadczenie, że posiadana koncepcja życiowego planu jest warta podejmowania wysiłku oraz implikuje pewność we własne zdolności. W przeciwnym wypadku – niska ocena własnych planów, może prowadzić do wykonywania ich bez przyjemności. Zjawisko to tłumaczy dymensja samooceny zaproponowana przez J. Rawls'a, która zakłada dobrą (pozytywną) oraz złą (negatywną) samoocenę[111]. Pierwsza jest osiągana gdy osoba w pełni wie, jakie dobra uznaje za ważne i w sytuacji, gdy ich osiągnięcie wymaga nakładu pracy. Dobra samoocena opiera się na osiągnięciach jednostki. Zatem efekty działań, które pojawiają się nagle i bez wysiłku nie przyczyniają się do zwiększenia samooceny. Ludzie nie są zatem w stanie przykładać wartości do tego, czego do tej pory nie cenili lub do tego, co łatwo osiągnęli. Obniżona samoocena bezrobotnych obniża też zdolność radzenia sobie z własną sytuacją[112]. Niewłaściwe wspieranie może prowadzić do pogorszenia samooceny.

Odmienną sytuacją jest zjawisko nadmiernego optymizmu w ocenie własnej sytuacji oraz przyszłości, w tym własnego wpływu na bieg wydarzeń[113]. Ludzie o bardzo wysokiej samoocenie choć zazwyczaj funkcjonują lepiej niż te o niskim poczuciu własnej wartości, to jednak przecenianie własnych zdolności i szans może również doprowadzić do porażki. Niemniej bezrobotni z wyższą samooceną wykazują większą skłonność do aktywnego szukania pracy.

W sytuacji bezrobocia istotne są też wyobrażenia o własnej przyszłości. Tworzenie perspektyw związanych z pracą i życiem zawodowym umożliwia ukierunkowanie na konkretny cel[114].Według M. Tyszki perspektywy życiowe to „ogólne widoki jednostek lub grup (...) na przyszłość, odnoszące się głównie do ról społecznych (zwłaszcza zawodowych), miejsca jednostki w społeczeństwie i ogólnej sytuacji życiowej w przyszłości"[115]. Projekty te są tworzone na podstawie czynników zewnętrznych,

---

[110] *Ibidem*, s. 57.
[111] *Ibidem*, s. 57-58.
[112] *Ibidem*, s. 57-58.
[113] *Ibidem*, s. 58.
[114] *Ibidem*, s. 60.
[115] M. Tyszka, *Wyobrażenia młodzieży na temat własnych perspektyw życiowych a zmiany społeczno-gospodarcze w Polsce (porównanie danych z lat siedemdziesiątych i dziewięćdziesiątych)*, „Kolokwia Psychologiczne", nr 2: *Zmiany*

jak np. sytuacja polityczno-gospodarcza kraju, czy warunki środowiskowe oraz wewnętrznych – własnych zasobów. Wyobrażenia o przyszłości motywują do aktywności, ale w różnym stopniu – zależnie od ich realności. Konkretne i realne plany pozwalają odpowiednio wybrać strategię ich realizacji.

Według teorii motywacji jednostki wierząc we własne kompetencje i skuteczność skupiają się na oczekiwaniach sukcesu lub porażki oraz na poczuciu kontroli nad możliwymi wynikami[116]. Uznanie działania za realne prowadzi do podejmowania bardziej adekwatnych i efektywnych kroków do jego realizacji. Bezrobotni często deklarują brak perspektyw na zmianę, czyli otrzymanie zatrudnienia[117]. W konsekwencji czują się niejako zwolnieni z odpowiedzialności za szukanie pracy i nie podejmują działań. Bierna postawa chroni przed dodatkowymi kosztami psychologicznymi, ale nie sprzyja poprawie jej rzeczywistej sytuacji.

3.6. Stosunek do pracy i wsparcie społeczne w poszukiwaniu zatrudnienia

Niektórzy ludzie aktywnie poszukują pracy, inni zaś postępują mniej samodzielnie[118]. Część osób zaprzestaje poszukiwań ponieważ nie potrafi radzić sobie z zaistniałą sytuacją. Część zaś pozostaje bierna, ponieważ woli spożytkować czas na inne zajęcia. Choć brak pracy najczęściej osłabia i ogranicza człowieka, może też dawać swobodę, uwalniając od stresu związanego np. z odpowiedzialnością w pracy i pozwalać na poświęcenie czasu na alternatywne zajęcia. Według teorii motywacji brak aktywności skierowanej na poszukiwanie pracy spowodowany jest niskim poziomem motywacji osób bezrobotnych[119]. Osoby takie mogą mieć małe oczekiwania co do swoich działań. Teoria oczekiwań i wartości N.T. Feathera zakłada dwa rodzaje oczekiwań (Tabela 5). Teoria ta odnosi się do indywidualnego poziomu, bądź siły motywacji do podejmowania starań na rzecz

---

społeczne i wyzwania dla jednostki, Instytut Psychologii PAN, Warszawa 1993, s. 77; [cyt. za:] K. Ślebarska, *Wsparcie społeczne a zaradność człowieka w sytuacji bezrobocia*, *op. cit.*, s. 60.
[116] K. Ślebarska, *Wsparcie społeczne a zaradność człowieka w sytuacji bezrobocia*, *op. cit.*, s. 60-61.
[117] *Ibidem*, s. 61.
[118] *Ibidem*, s. 61.
[119] *Ibidem*, s. 61.

osiągnięcia konkretnego celu oraz do oczekiwań osiągnięcia pożądanego celu i pożądanej jego wartości[120]. Teoria oczekiwań i wartości pozwala wyjaśnić zachowania osób bezrobotnych ukierunkowane na poszukiwanie pracy.

Tabela 5. Rodzaje oczekiwań zawarte w teorii oczekiwań i wartości N.T. Feathera (*expectancy value theory*)

Rodzaje oczekiwań	Znaczenie
Oczekiwanie dotyczące skuteczności (*efficacy-expectation*)	Przekonanie, że osoba może pomyślnie przeprowadzić określone czynności potrzebne do osiągnięcia wyniku. (oczekiwania dotyczące wywarcia dobrego wrażenia podczas rozmowy kwalifikacyjnej)
Oczekiwania dotyczące wyniku (*outcome expectancies*)	Przewidywania jednostki, że podjęte działania będą prowadzić do określonych rezultatów. (wiara, że satysfakcjonujące zachowanie podczas rozmowy kwalifikacyjnej zaowocuje zatrudnieniem)

Źródło: K. Ślebarska, *Wsparcie społeczne a zaradność człowieka w sytuacji bezrobocia*, Uniwersytet Śląski, Katowice 2008, s. 62.

Osoba bezrobotna może np. oczekiwać pozytywnego przebiegu rozmowy kwalifikacyjnej (oczekiwania dotyczące skuteczności), jak również posiadać oczekiwania, że sukces odniesiony podczas danego spotkania może doprowadzić do pozytywnych konsekwencji (oczekiwania dotyczące wyniku), mianowicie zatrudnienia[121]. Zakłada się, że osoba bezrobotna posiadająca większe oczekiwania co do znalezienia pracy będzie intensywniej szukać zatrudnienia niż osoba z mniejszym nastawieniem na możliwość uzyskania płatnego zajęcia. Wskazane oczekiwania są różne i mogą występować oddzielnie. Osoba może wierzyć, że dane zachowanie rzeczywiście doprowadzi do osiągnięcia założonego celu (oczekiwania dotyczące wyniku), ale przewiduje że nie podejmie danego działania (oczekiwania dotyczące skuteczności). Przewidywanie własnej skuteczności jest zatem ważnym czynnikiem determinującym sukces.

[120] *Ibidem*, s. 62.
[121] *Ibidem*, s. 62-63.

Istotna w poszukiwaniu pracy jest też wartość samego celu - pracy[122]. Jej wartości określa siłę motywacji do jej osiągnięcia. Na wartość celu wpływa m.in. wielkość nagrody, siła potrzeby i pragnień, trudność jego osiągnięcia oraz wysiłek włożony w jego zdobycie. Większą wartość nagradzającą mają cele wymagające dużego nakładu wysiłku. Zasadna jest zatem zamiana stosunku osoby bezrobotnej do pracy jako wartości – poprawa jej motywacji nie tylko ze względu na nagrodę finansową, ale też jej społeczny i podmiotowy wymiar. Według „teorii Y”D. McGregora człowiek sam dąży do podejmowania pracy, której wykonywanie daje mu poczucie satysfakcji oraz umożliwia samorealizację[123]. Co za tym idzie wyższe miejsce w hierarchii wartości ma praca gdy jej utrata jest silnie przeżywana. Według zasady niedostępności - im trudniej osiągnąć dany cel, tym większą ma wartość. Bezrobotny powinien mieć zatem skłonność do wysokiego wartościowania pracy.

Niemniej bezrobotni często tracą wiarę w sens pracy[124]. Są to sytuacje rezygnacji z aktywnego poszukiwania pracy, odrzucania konkretnych ofert, zadowalania się otrzymywanym zasiłkiem, celowego odrzucania legalnego zatrudnienia na rzecz „pracy na czarno” przy jednoczesnym pobieraniu zasiłku. Bezrobotni o biernej postawie wobec poszukiwania zatrudnienia niżej cenią pracę i mniej wysiłku poświęcają wykonywanym zajęciom.

Według teorii oczekiwań i wartości wartość jaką posiada dla danej osoby praca oraz przewidywania jednostki dotyczące możliwości uzyskania zatrudnienia określają zachowania ukierunkowane na poszukiwanie pracy[125]. Potrzeby i wartości „oddziałują na definiowanie przez osobę sytuacji, w taki sposób, że niektóre obiekty, działania i potencjalne wyniki spostrzegane są jako posiadające pozytywną wartość (stają się atrakcyjne), podczas gdy inne posiadają wartość negatywną (stają się nieatrakcyjne: odpychające)”[126]. Zachodzi związek pomiędzy intensywnością poszukiwania zatrudnienia a wartością, jaką posiada dla danej osoby praca.

[122] *Ibidem*, s. 63.
[123] *Ibidem*, s. 63.
[124] *Ibidem*, s. 63.
[125] *Ibidem*, s. 64.
[126] M. Vansteenkiste, W. Lens, H. De Witte, N.T. Feather, *Understanding unemployed people's job search behaviour, unemployment experience and wellbeing: A comparison of expectancy-value theory and self-determination theory*, „British Journal of Social Psychology”, 44/2005, s. 271; [cyt. za:] K. Ślebarska, *Wsparcie społeczne a zaradność człowieka w sytuacji bezrobocia*, *op. cit.*, s. 64.

Wartość pracy i zaangażowanie w nią oddziałują na negatywne skutki bezrobocia[127]. Nawet po dłuższym okresie pozostawania bez pracy duża część bezrobotnych ciągle spostrzega wartość w posiadaniu zatrudnienia. Małe zaangażowanie w pracę silnie koreluje zaś z brakiem celu, struktury czasu, czynników potrzebnych do szukania zatrudnienia. Odwrotnie: wysoki poziom zaangażowania w pracę wiąże się z aktywnym jej poszukiwaniem.

Bezrobocie jako problem społeczny wymaga rozwiązania poprzez zaangażowanie również osób pracujących[128]. Osoby takie mogą podnosić wśród bezrobotnych świadomość pracy jako wartości i wspierać ich aktywizację. W czasie szukania pracy osoba podejmuje różnorodne działania oraz wykorzystuje różne źródła własne. R. Kanfer, T.M. Kantrowitz i C.R. Wanberg wykazują, że na zachowania ukierunkowane na poszukiwanie pracy mają wpływ nie tylko zasoby wewnętrzne, ale także zewnętrzne, dostępne dla danej jednostki[129].

Takie podejście wynika z faktu, że w trakcie poszukiwania pracy ważny jest kontekst społeczny, w którym funkcjonuje osoba bezrobotna[130]. Ponieważ sytuacja bezrobocia powoduje najczęściej w danej osobie poczucie niepewności podczas procesu szukania zatrudnienia, zatem ważną rolę odgrywa wsparcie społeczne. Stanowi ono bardzo istotne zasoby zaradcze i wpływa na przekonanie jednostki, że zaangażowanie w proces poszukiwania pracy jest ważną aktywnością. Jeśli w efekcie podjętych działań uda się przekonać osobę bezrobotną do udziału w rozmowach kwalifikacyjnych oznacza to pozytywna zmianę Programy treningowe dla osób poszukujących pracy powinny zatem skupiać się na informacjach i pomocy dotyczących otrzymywania zaproszeń na rozmowy kwalifikacyjne. Powinny również obejmować przygotowanie z zakresu odpowiedniego zachowania podczas spotkań za pracą.

Proces szukania miejsca pracy trwa najczęściej dłużej, niż tego oczekuje dana osoba, a w trakcie szukania wolnego etatu osoba stykać się może z licznymi odmowami ze strony

---

[127] K. Ślebarska, *Wsparcie społeczne a zaradność człowieka w sytuacji bezrobocia*, *op. cit.*, s. 64.
[128] *Ibidem*, s. 64-65.
[129] R. Kanfer, T.M. Kantrowitz, C.R. Wanberg, *Job Search and Employment: A Personality-Motivational Analysis and Meta-Analytic Review,* „Journal of Applied Psychology", vol. 86, 5/2001; [cyt. za:] K. Ślebarska, *Wsparcie społeczne a zaradność człowieka w sytuacji bezrobocia*, *op. cit.*, s. 65.
[130] *Ibidem*, s. 65-66.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

pracodawców[131]. Spotykając się z ciągłym odrzuceniem bezrobotny stopniowo traci pewność siebie, a w konsekwencji słabnie także jego motywacja do podejmowania dalszych prób. W tej sytuacji otrzymywanie pozytywnego wsparcia związanego z szukaniem pracy sprzyja większej intensywności poszukiwań i pobudza aktywność w tym kierunku.

Wsparcie społeczne jest bardzo ważnym czynnikiem w tematyce radzenia sobie[132]. Istnieje prawdopodobieństwo, że wsparcie społeczne determinuje procesy zaradcze. Częstym zjawiskiem jest osłabienie kontaktów z otoczeniem i redukcją istniejącej sieci społecznej przez osoby bezrobotne. Dlatego właśnie wsparcie społeczne uważane jest za istotny czynnik sprzyjający własnej zaradności, zwłaszcza w sytuacji związanej z brakiem. Pozwala ono na poprawę poziom samooceny oraz poczucia zaradności, a w konsekwencji wzmacnia indywidualne strategie radzenia sobie z sytuacją trudną. Osoba bezrobotna otrzymująca wsparcie społeczne może więc bardziej aktywnie radzić sobie z własnym bezrobociem.

Otrzymywane wsparcie społeczne przyczynia się do wyzwolenia dodatkowej energii, potrzebnej do działania w nowych warunkach oraz mobilizuje dodatkowy[133]. Dzięki wsparciu społecznemu rośnie aktywność zaradcza, a w konsekwencji możliwość uzyskania miejsca pracy. Aktywne poszukiwanie zatrudnienia może więc być wskaźnikiem wysokiej motywacji do podjęcia. Podkreśla się także znaczenie wsparcia społecznego nie tylko w okresie szukania zatrudnienia, ale także w pierwszym okresie zatrudnienia, jak również w przypadku kolejnej utraty pracy.

4. Aktywność pracodawców i pracowników na rzecz zapobiegania zwolnieniom

4.1.Rola pracodawców w antycypacji procesów restrukturyzacji zatrudnienia

Skoro bezrobocie, szczególnie długotrwałe, przynosi tak wiele negatywnych skutków zasadne jest poszukiwanie rozwiązań, które pozwolą na unikanie wzrostu skali tego zjawiska. Outplacement

[131] *Ibidem*, s. 65.
[132] *Ibidem*, s. 66.
[133] *Ibidem*, s. 68.

wpisuje się w szereg rozwiązań, które mogą skracać czas poszukiwania pracy oraz ograniczać niepożądane konflikty wokół procesów restrukturyzacji. W tym rozdziale omówione zostaną instrumenty i dobre praktyki zorientowane na aktywne przewidywanie możliwości wystąpienia konieczności racjonalizacji zatrudnienia poprzez zwolnienia pracowników.

Punktem wyjścia może być zaproponowany przez A. Kwiatkiewicz podział wykorzystywane w Polsce instrumentów związanych z procesami restrukturyzacji[134]. Zdaniem badaczki z jednej strony można wyróżnić narzędzia służące do zarządzania już rozpoczętym procesem, z drugiej zaś takie, które służą jego antycypacji. W pierwszym przypadku są to:

- rozwiązania emerytalne;
- świadczenia dla osób bezrobotnych;
- odprawy pieniężne;
- indywidualne pakiety odprawowe;
- usługi outplacementowe.

Antycypacji restrukturyzacji służą natomiast w szczególności[135]:

- systemy wczesnego ostrzegania (np. obowiązek informowania przez pracodawców urzędów pracy o planowanych zwolnieniach grupowych i monitorowanych);
- szkolenia i kursy przekwalifikowujące dla pracowników zagrożonych zwolnieniami;
- działania na rzecz osób w wieku 50+;
- monitoring i analiza zawodów nadwyżkowych i deficytowych prowadzona przez Powiatowe Urzędy Pracy;
- aktywne instrumenty rynku pracy w ramach projektów finansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego;
- inwestycje w badania i rozwój.

Pracodawcy mogą zatem podejmować szereg aktywności na rzecz wyprzedzania procesów doraźnej, nieprzemyślanej restrukturyzacji swojej działalności gospodarczej.

[134] A. Kwiatkiewicz, *Antycypacja i zarządzanie procesami restrukturyzacji w Polsce*, BPI Polska, Warszawa 2009, s. 43-49.
[135] *Ibidem*, s. 39-43.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl

Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

Inną, już mikroekonomiczną, perspektywę proponuje K. Makowski. Zdaniem tego badacza outplacement powinien być omawiany w kontekście nie tyle ograniczania negatywnych skutków działań derekrutacyjnych dla osób zwalnianych i zwiększania ich szans na przyszłą aktywność zawodową, co raczej działań następujących po podjęciu inicjatyw uzdrowieńczo-naprawczych na wewnętrznym rynku pracy danej organizacji[136]. Innymi słowy pierwszym etapem powinny być działania przygotowawcze, obejmujące ograniczenie skali i intensywności negatywnych efektów derekrutacji. Drugim zaś właściwy outplacement nakierowany na udzielenie pomocy zwalnianym osobom.

Etap działań na wewnętrznym rynku pracy danej organizacji K. Makowski określa też jako „prognostyczno-zapobiegawcze kierowanie zatrudnieniem i kompetencjami – instrument ograniczający skalę derekrtuacji"[137]. Pod pojęciem tym rozumie koncepcje spójnej polityki i planów działania mających na celu antycypacyjne zmniejszenie rozbieżności między potrzebami i zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa (w rozumieniu liczby pracowników i ich kompetencji) w jego planie strategicznym oraz włączających pracownika w ramy rozwoju zawodowego[138]. Mieszczą się tu m.in. następujące zalecenia dla firm: prognozowanie wewnętrznego i zewnętrznego rynku pracy; precyzyjne określanie planów przyszłego zapotrzebowania kadrowego; troska o elastyczność zasobów pracy; wykorzystanie technik zarządzania kompetencjami i rekonwersji zawodowej pracowników; działania na rzecz integracji pracowników z firmą – zagwarantowanie im rozwoju osobistego; oraz tworzenie warunków do adaptacyjności pracowników na wewnętrznym rynku pracy.

W opinii A. Nalepki redukcja nadwyżek zatrudnienia w czasie restrukturyzacji powinna być traktowana tylko jako ostateczna konieczność związana jednak z podjęciem przynajmniej trzech działań mających na celu ograniczenie rosnącego przy tej okazji poziomu bezrobocia[139]. Mianowicie: (1) przewidywanie z odpowiednim wyprzedzeniem przyszłych potrzeb w zakresie poziomu

---

[136] Por. K. Makowski, *Outplacement - europejskim standardem w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] K. Kuciński (red.), *Polskie przedsiębiorstwa wobec standardów europejskich*, SGH, Warszawa 2003, s. 167; K. Makowski, A. Kwiatkiewicz, *Derekrutacja i outplacement według standardów europejskich*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Praca zbiorowa*, Poltext, Warszawa 2004, s. 177-178.
[137] K. Makowski, *Outplacement - europejskim standardem w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi*, *op. cit.*, s. 164.
[138] *Ibidem*, s. 164.
[139] A. Nalepka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, PWN, Warszawa-Kraków 1999, s. 78-79.

zatrudnienia, kwalifikacji pracowników i ich struktury, przynajmniej w okresie 2-3 lat; (2) nadanie priorytetu odpowiednim sposobom działania pozwalającym dać pracę dotychczas zatrudnionym w przedsiębiorstwie w miejsce utartych działań, takich, jak np. wcześniejsze emerytury i dobrowolne odejścia; oraz (3) wprowadzenie podstawowych założeń ukierunkowania zawodowego, a nawet adaptacji do nowych zawodów, które „uaktywniają" odpowiednie grupy pracowników - zamiast np. kształcenia nieukierunkowanego lub metod pasywnego przedłużania okresu wypowiedzenia pracy. W ten sposób autor nie wprost wskazuje na stosowanie programów outplacementu i rekonwersji zawodowej.

Zupełnie inne podejście proponują J. Sutherland i D. Canwell wskazując na możliwości przygotowania przez pracodawców programów wsparcia pracowniczego (*employee assistance programme*)[140]. Programy takie powinny być tworzone i rozwijane jeszcze przed zaistnieniem nadwyżki zatrudnienia i potrzeby zwolnień, a ich zakres powinien dotyczyć identyfikacji i pomocy w rozwiązywaniu także innych problemów i niepokojów pracowników Doradztwo świadczone w ramach tych programów może dotyczyć m.in. kwestii zdrowotnych, rodzinnych, związanych z nadużywaniem alkoholu i narkotyków, przygnębieniem i depresją, relacjami międzyludzkimi w miejscu pracy jak molestowanie czy poniżanie, kwestiami takimi jak stres, nadmierne obciążenie pracą, tworzenie równowagi między życiem zawodowym i prywatnym.

Programy wsparcia pracowniczego nie powinny być raczej zarządzanie i kierowane przez pracowników tego samego przedsiębiorstwa, lecz przez podmioty zewnętrzne. W szczególności chodzi tu o komercyjne i pozarządowe agencje zatrudniające np. doradców, pielęgniarki, psychologów czy pracowników pomocy społecznej, które prowadzą współpracę m.in. z ośrodkami odwykowymi, rehabilitacyjnymi, zdrowia psychicznego, agencjami opieki społecznej, psychiatrami i psychologami oraz grupami samopomocy[141]. Ponadto realizacja takich programów powinna być poddawana szczegółowej ewaluacji. Niemniej zauważa się, że mimo potencjalnie pozytywnego oddziaływania na zapobieganie czynnikom prowadzącym do redukcji zatrudnienia - jak spadek

---

[140] J. Sutherland, D. Canwell, *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*, PWN, Warszawa 2007, s. 148-149.
[141] E.L. Herr, S.H. Cramer, *Planowanie kariery zawodowej. Część II*, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2003, s. 9-10, 30.

produktywności i wydajności pracowników z nierozwiązanymi problemami i niepokojami a przez to konkurencyjności organizacji - prowadzenie tych programów może być zbyt kosztowne dla wielu małych i średnich przedsiębiorstw.

4.2.Dobre praktyki w komunikowaniu zwolnień

W literaturze przedmiotu, szczególnie tej jej części, która akcentuje negatywne psychospołeczne skutki zwolnień i bezrobocia, sporo uwagi poświęca się konieczności stosowania dobrych praktyk związanych ze zwalnianiem pracowników. Chodzi tu głównie o sposób komunikowania zwolnień – o to jak powinny przebiegać kontakty między pracownikami i zwalniającymi ich przełożonymi. Sytuacje takie jako zdarzenia krytyczne mają bowiem kluczowe znaczenie dla dalszego przebiegu tak okresu wypowiedzenia pracowników, jak i chęci ich uczestnictwa w programie outplacementu oraz motywacji do poszukiwania nowej pracy.

Przykładów złych praktyk dostarczają chociażby współcześnie coraz częściej stosowane zwolnienia na odległość dokonywane przez firmy zewnętrzne, specjalnych konsultantów lub w formie *e-firingu* - za pośrednictwem urządzeń teleinformatycznych np. poczty elektronicznej, faksu, wiadomości tekstowych wysyłanych przez telefon komórkowy[142]. Stosowanie takich metod wynika z niewiedzy pracodawców, braku odpowiednich kompetencji do trudnych psychologicznie kontaktów ze zwalnianymi osobami, dystansu do pracowników oraz stosowania ostrego stylu zarządzania. Według psychologów są to rozwiązania jednoznacznie negatywne, nieetyczne, dehumanizujące i pozbawiające pracowników godności.

Wskazówki co do postępowania w warunkach redukcji kadr dla kadry zarządzającej zaproponował M. Armstrong[143]. Zdaniem tego badacza szczególnie ważne jest kolejno:

- zagwarantowanie uczciwego wyboru pracowników przeznaczonych do zwolnienia;
- zapewnienie zgodności procesu z prawem;

[142] A.J. Mackiewicz, *Psychologia zwolnień. Jak właściwie prowadzić działania derekrutacyjne*, Difin, Warszawa 2010, s. 105-08.
[143] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, *op. cit.*, s. 425-426.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

- przeprowadzenie konsultacji z pracownikami;
- w przypadku dużych zwolnień ogłoszenie przyjętych ustaleń w całej firmie wraz z wyjaśnieniem przebiegu procesu redukcji zatrudnienia, warunków finansowych i środków pomocy zwalnianym osobom;
- w przypadku dużej redukcji powiadomienie mediów poprzez udostepnienie stosownej informacji prasowej wyjaśniającej przyczyny i sposób redukcji zatrudnienia;
- powiadomienie zwalnianych pracowników przy uwzględnieniu w rozmowach ich osobistej sytuacji;
- przeprowadzenie rozmów z pracownikami obejmujących wyjaśnienie kryterium wyboru danej osoby wraz ze szczegółami dotyczącymi procesu zwolnienia i oferowanej pomocy.

Podstawowym rozwiązaniem jest zatem utrzymywanie stałej i rzetelnej komunikacji z pracownikami i otoczeniem organizacji – interesariuszami, których działania i cele mogą zostać naruszone w skutek zwolnień pracowników.

Jeśli chodzi o samo przekazywanie informacji o redukcji zatrudnienia to na podstawie literatury przedmiotu można formułować przynajmniej sześć wykonywanych w odpowiedniej kolejności zaleceń[144]. Przemyślane i staranne przeprowadzenie rozmów ze zwalnianymi pracownikami ma na celu złagodzić niechęć i ewentualną złą wolę pracownika, zminimalizować narażanie reputacji firmy oraz ułatwić poszukiwanie nowej pracy zwalnianemu pracownikowi.

Zaleca się po pierwsze przygotowanie osoby informującej o zwolnieniu, co do własnych odczuć dotyczących całej sprawy, samej redukcji i jej wpływu na pracownika.

Po drugie niezbędne jest zgromadzenie informacji dotyczących powodów redukcji, wyboru pracowników do niej, odpraw dla zwalnianych pracowników oraz danych o przebiegu pracy poszczególnych pracowników.

Trzecim etapem jest zaplanowanie spotkania pod względem terminu (zaleca się np. nie prowadzenie ich w piątki gdyż w czasie weekendu nie są dostępne ośrodki wspierania osób bezrobotnych), miejsca rozmowy (np. ma to być miejsce poza zasięgiem wzroku innych

[144] Por. *Przekazywanie informacji o redukcji zatrudnienia*, [w:] K. Szczepaniak (red.), *Biznes. Tom V. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2007, s. 154-156; K. Schwan, K.G. Seipel, *Marketing kadrowy*, *op. cit.*, s. 242-246.

pracowników), postępowania po rozmowie (np. uporządkowania stanowiska pracy, dalszej pracy przez okres wypowiedzenia) oraz przekazania dla pracownika pożądanych dokumentów w tym materiałów dotyczących środków wsparcia dla zwalnianych pracowników.

Po czwarte zaleca się przekazanie informacji, jako jednoznacznej decyzji o zwolnieniu. Choć niekiedy umożliwia się też próbę zbadania możliwości cofnięcia wypowiedzenia, rozważenie czy po zmianie obecnej sytuacji organizacji możliwe jest cofniecie wypowiedzenia oraz podjęcie próby wyjaśnienia czy przy zmienionych warunkach będzie możliwe powtórne zatrudnienie[145].

Piątym krokiem jest poinformowanie pracownika o tym, na jaką odprawę może liczyć, łącznie z rekompensatą finansową i innym wsparciem, jakie są terminy związane z procedurą zwalniania oraz jakie są kontakty do organizacji, które mogą być pomocne, jeśli np. nie oferuje się usług w zakresie zmiany zawodu. Zaleca się też by w miarę możliwości ustalić termin kolejnego spotkania ze zwalnianym pracownikiem by odpowiedzieć na ewentualne pytania lub pomóc mu w przypadku wystąpienia problemów.

Szóstym etapem powinno być sprawdzenie czy pracownik zrozumiał sytuację i zakończenie rozmowy dotyczącej zwolnienia.

Ponadto w odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw zaleca się prowadzenie rozmów o zwolnieniach przez samego przedsiębiorcę lub kierownika działu kadr, ewentualnie wykorzystanie do rozmowy byłych pracowników, jako osób bardziej naturalnych[146]. Celem takich rozmów powinno być wyjaśnienie obiektywnych powodów redukcji zatrudnienia oraz zebranie informacji zwrotnych, które pozwolą na ulepszenie systemów wewnętrznych organizacji.

[145] K. Schwan, K.G. Seipel, *Marketing kadrowy*, *op. cit.*, s. 245-246.
[146] *Ibidem*, s. 246.

4.3. Rola pracowników w utrzymywaniu własnej zatrudnialności

W odniesieniu do aktywności pracowników na rzecz zapobiegania zwolnieniom przybliżyć można propozycje sformułowane przez M.I. Finney[147]. Zdaniem tej specjalistki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi utrata pracy nie musi być traktowana, jako jedno z najgorszych zdarzeń w życiu. Staje się nim jednak, gdy wiąże się z bezrobociem prowadzącym do poważnych trudności z bieżącymi opłatami, utrzymaniem rodziny, poszukiwaniem nowego zajęcia oraz realizacji sukcesu i spełnienia.

Zdaniem badaczki kluczowe jest utrzymywanie przez osoby zwolnione własnego poczucia wartości i nadziei, iż mogą osiągnąć swoje cele. Utrata tej nadziei jest zaś szansą na przegląd własnych, często nieznanych możliwości i umiejętności, zmianę otoczenia oraz odgrywanie nowych i poważniejszych ról społecznych i zawodowych. Istotna jest też świadomość, iż utrata własnej aktywności i podmiotowości będzie prowadzić do utraty poczucia misji i wizji własnego życia, zniweczenia możliwych do wykorzystania szans, poczucia wściekłości, zawodu i złamanych obietnic oraz utraty zdrowia, poczucia wartości i spadku samooceny.

M.I. Finney formułuje dziesięć wskazówek, co do przekształcania ryzyka lub faktycznej utraty pracy w szansę na lepszą karierę zawodową[148]. Są to:

1. Nie odcinanie się od dopływu informacji o branży, społeczności lokalnej i środowisku gospodarczym;
2. Obserwowanie samego siebie – własnych aspiracji, motywów, atutów i słabości;
3. Utrzymywanie kontaktów – wsparcia innych osób, wyjaśnienia przez nich własnych zachowań, poszerzanie perspektyw;
4. Nie przestawanie w nauce – przyswajanie nowych umiejętności, faktów i technologii;
5. Troska o kondycję poprzez ćwiczenia i zdrowe odżywianie poprawia samopoczucie i umożliwia okrywanie nowych pomysłów;

[147] M.I. Finney, *Zwolnienie - jak uniknąć „najgorszego koszmaru" w całej karierze?*, [w:] E. Cydejko (red.), *Biznes. Tom VI. Planowanie kariery*, PWN, Warszawa 2007, s. 52.
[148] *Ibidem*, s. 53-54.

6. Podtrzymywanie twórczego stosunku do życia – szczególnie hobby dające materialne produkty, rzemiosło dające namacalne dowody pracy;
7. Trzymanie się z daleka od negatywnych wpływów – od osób po zachowania, które mogą tworzyć uczucie zamętu czy osłabienia, pochłaniać energię i odbierać nadzieję;
8. Dawanie czegoś z siebie, czyli wykorzystanie swoich kwalifikacji i umiejętności w działalności woluntarystycznej i społecznej;
9. Utrzymywanie aktywności, czyli unikanie zamykania się z problemami w domu, zapełnienie kalendarza terminami rożnych spotkań i wydarzeń;
10. Zachowanie wiary – wykorzystanie niedostrzegalnych początkowo czynników, które mogą uruchomić uzdolnienia i umiejętności w sposób najbardziej produktywny i korzystny.

W tym miejscu można ponadto zauważyć, iż zalecenia te współgrają z opisem współczesnych podziałów społecznych – także na rynku pracy – zgodnie z modelem zwiększania elastyczności zatrudnienia w organizacji opisanym w raporcie desk research o outplacemencie z perspektywy pracodawców oraz z koncepcją „klasy kreatywnej - klasy usługowej" zaproponowaną przez R. Floridę[149].

Osoby zwolnione po zastosowaniu powyższych zabiegów mogą nie tylko powrócić do zatrudnienia na stanowiska zbliżone do tych, które już zajmowali, ale także usamodzielnić się prowadząc własne przedsiębiorstwa lub organizacje pozarządowe a przez to realizować swoje aspiracje życiowe. Niemniej barierą takiego awansu jest wymóg stałego wykazywania się kreatywnością i przedsiębiorczością.

[149] Zob. A. Klimczuk, *Eksperci i narcyzm kulturowy - próba analizy wzajemnych relacji*, [w:] J. Sieradzan (red.), *Narcyzm: Jednostka - społeczeństwo - kultura*, UwB, Białystok 2011, s. 242-244.

5. Wsparcie pracowników zwalnianych i pozostających w przedsiębiorstwie

5.1.Negatywne efekty podziału pracowników w skutek redukcji zatrudnienia

Zauważa się, że programy outplacement powinny uwzględniać nie tylko sytuację przystosowania do nowej sytuacji tych, którzy podlegają procesowi zwolnienia, ale też tych, którzy pozostają w organizacji[150].Z. Ratajczak zwraca uwagę, iż w sytuacji zwolnień ujawnia się zjawisko podziału na „ofiary i ocalałych”. Okazuje się, bowiem, że osoby nadal zatrudnione niekiedy też są poszkodowane zaistniałą sytuacją z uwagi na konieczność podjęcia procesu nowego aklimatyzowania się z poczuciem winy i lęku, że dalsza reorganizacja firmy może dotknąć także ich. Ponadto niejednokrotnie osobom tym są przekazywane zadania, które do tej pory były wykonywane przez kolegów, co stwarza obciążenia i poczucie niezadowolenia.

Stwierdzono także, że zwolnienia mają negatywny wpływ na osoby zwolnione dlatego, że nie udało im się przewidzieć takiej sytuacji i odpowiednio do niej przygotować, zabezpieczyć przed nią[151]. Natomiast w przypadku tych, którzy pozostali w organizacji poczucie wartości ulega obniżeniu z uwagi na obserwację problemów osób zwolnionych co może prowadzić do ograniczenia zaufania do kierownictwa firmy. Ogólnie za typowe reakcje u osób pozostających w przedsiębiorstwach uznaje się: zadowolenie z utrzymania pracy i konflikt lojalności; niepokój o przyszłość; oraz pracę w napiętej atmosferze[152].

G.P. Huber i W.H. Glick wyróżnili w tym kontekście dwanaście negatywnych skutków wymuszonego ograniczenia zatrudnienia dla organizacji[153]. Pokrótce są to: centralizacja, kryzysowa mentalność, utrata innowacyjności, opór wobec zmian, obniżone morale, upolitycznienie, zanik priorytetów, utrata zaufania, narastanie konfliktów, ograniczona komunikacja, deficyty w pracy zespołowej oraz deficyty w przywództwie.

---

[150] Z. Ratajczak, *Psychologia pracy i organizacji*, PWN, Warszawa 2007, s. 93.
[151] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy - metody*, PWE, Warszawa 2007, s. 172.
[152] A. Flis, M. Mos, A. Zacharzewski, *Outplacement. Program ułatwiania zmiany pracy dla zwalnianych pracowników*, *op. cit.*, s. 47-48.
[153] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy - metody*, *op. cit.*, s. 173.

Przeciwdziałaniu tym skutkom może służyć wzbudzanie następujących czynników[154]: stymulowanie partycypacji pracowników w życiu organizacji i wspieranie komunikowania się, poprzedzanie procesu redukcji zatrudnienia systematyczną analizą zadań organizacji oraz stanu i struktury zatrudnienia, motywowanie pracowników do osiągania lepszych efektów, koordynowanie procesu zmniejszenia organizacji z instytucjami zewnętrznymi jak np. dostawcy i odbiorcy, upowszechnianie grupowych form organizacji pracy oraz budowanie kultury jakości.

Zasadne jest przybliżenie modelu obejmującego cztery stopnie przeżywania redukcji zatrudnienia przez osoby, które odeszły z organizacji i które w niej pozostały zaproponowany przez D.M. Noera[155]. Model ten może służyć do przywracania równowagi organizacyjnej po przeprowadzeniu redukcji kadr. Nie zakłada się tu jednak bezpośrednio działań poprzedzających faktyczne zwolnienie pracowników. Niemniej może on służyć za inspirację do ich kształtowania. Dwa pierwsze stopnie dotyczą dostrzegalnych oznak sytuacji zwolnień a kolejne jej przyczyn.

Pierwszy stopień wymaga interwencji w zakresie tego jak postrzegany jest proces zwolnień. Niezbędne jest dostarczenie informacji przed, w trakcie i po zakończeniu procesu redukcji zatrudnienia. Powinny one bazować na faktach istotnych dla pracowników jak przyczyny zwolnień, sposoby ich przeprowadzenia, pomoc udzielana tym którzy odchodzą oraz zmiany jakie zajdą w firmie po zmniejszeniu zatrudnienia.

Drugi stopień wymaga interwencji w zakresie emocji – ograniczenia poczucia przytłoczenia pracowników. Za istotne uznaje się umożliwienie wyartykułowania pracownikom swoich uczuć. Ukierunkowaniu ich może służyć model składający się z etapów: odmowa, gniew, negocjacje, depresja i akceptacja. Tabela 6 zawiera przykład zastosowania modelu do analizy odczuć pracowników.

[154] *Ibidem*, s. 174.
[155] *Ibidem*, s. 174-176.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl

Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

Tabela 6. Etapy przeżywania przez jednostkę redukcji zatrudnienia

Faza	Osoby, które odeszły z organizacji	Osoby, które zostały w organizacji
1. Odmowa	„To nie mogło się przydarzyć mnie”	„Oto jak firmy działają” „Nie jestem ofiarą, nie jestem emocjonalnie zaangażowany”
2. Gniew	„To nie fair” „Nie mogę odreagować mojego gniewu i wściekłości” „Jestem zły na tych, co zostali”	„Nie mogę odreagować moich odczuć złości” „Czuje się winny i zły, że zostaję w firmie” „Czuje się odizolowany – ja także jestem ofiarą”
3. Negocjacje	„Jestem lepszy do tych, którzy zostają – zatrzymajcie mnie”	„Jak mogę negocjować własne bezpieczeństwo?” „Czy można rozpatrzyć inne warianty niż zwalnianie kolegów?”
4. Depresja	„Odczuwam smutek i pesymizm” „Nie jestem wart tego, by zostać”	„To spotka mnie wcześniej czy później” „Straciłem radość i spontaniczność w pracy”
5. Akceptacja	„Zostałem odcięty od systemu”	„Nie jestem tą samą osobą – zostałem zniewolony”

Źródło: D.M. Noer, *Healing the Wounds: overcoming the Trauma of Layoffs and Revitalizing Downsized Organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1993, s. 131-132; [cyt. za:]A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy - metody*, PWE, Warszawa 2007, s. 175.

Trzeci stopień to działania mające na celu przełamanie dotychczasowego przywiązania pracowników do organizacji. Celem jest tu pobudzenie pracowników do samodzielnego myślenia o swojej przyszłości oraz odczuwania własnej wartości. Zwraca się tu uwagę na inne ważne dla pracowników aspekty życia jak rodzina, miejsce zamieszkania, organizacje zawodowe, kluby sportowe, kontakty towarzyskie. Interwencja ta ma umożliwić koncentrację na pracy, ale już bez skrępowania organizacyjnego – służyć temu mają ćwiczenia obejmujące analizę własnej biografii, przyszłych celów oraz kultury organizacyjnej.

Czwarty stopień dotyczy interwencji w zakresie nowych struktur i procesów, które mają uodpornić pracowników na skutki redukcji zatrudnienia. W szczególności ma to być tworzenie lub

upowszechnianie wykorzystania nowego modelu kontraktów pracy, które lepiej będą uwzględniać nowe realia organizacyjne.

Podkreśla się tu zmiany zachodzące w otoczeniu współczesnych organizacji i modyfikujące zakres kontraktu – zakres zadań, okres zatrudnienia, wysokość i formę wynagrodzenia, rozwój potencjału pracowników, odprawy związane z odejściem, zasady odnowienia kontraktów, regulacje na wypadek wystąpienia po stronie organizacji lub pracownika nieprzewidzianych wcześniej sytuacji. W konsekwencji nowe kontrakty dotyczą wprowadzania elastycznych form zatrudnienia lub organizacji czasu praca, systemów wynagradzania za efekty pracy, grupowych form pracy, zwiększania autonomii i odpowiedzialności pracowników oraz otwartych systemów doboru i kształtowania karier.

5.2. Dobre praktyki pracodawców i pracowników w sytuacji zagrożenia zwolnieniami

Przedsiębiorstwa w przypadku restrukturyzacji zatrudnienia powinny przede wszystkim doskonalić systemy motywacyjne obejmujące pozostających w firmie pracowników[156.] A. Nalepka zakłada, iż przede wszystkim płace powinny gwarantować efektywność pracy, motywować do niej oraz zapewniać zwrot ich kosztów. Płace powinny dotyczyć faktycznie wykonywanej pracy a nie przebywania w miejscu jej wykonywania.

Służyć temu mają m.in. eliminacja wad dotychczasowego systemu płac; modernizacja układu zbiorowego pracy w oparciu o przeprowadzenie wartościowania pracy jako odstawy nowej tabeli płac; stworzenie i wdrożenie systemu okresowych ocen pracowników; wdrożenie systemu motywatorów pozapłacowych – rzeczowych jak np. samochód służbowy, upominki z okazji różnych uroczystości, skierowanych na integrację zespołu i poprawę atmosfery pracy oraz na zwiększenie poczucia uznania i wartości np. spotkania z kierownictwem podczas prezentowania wyników przedsiębiorstwa, publiczne chwalenie pracowników.

[156] A. Nalepka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, *op.cit.*, s. 82-83.

W przypadku pracowników, którzy są zagrożeni utratą pracy w literaturze przedmiotu zaleca się im podjęcie przynajmniej dziesięciu działań, które ułatwią pozytywne radzenie sobie z zaistniałą sytuacją[157].

Po pierwsze zaleca się nie uleganie poczuciu braku wartości na rynku pracy oraz rozważenie: jakie mogą być długoterminowe korzyści z zaistniałej sytuacji; jak przygotować się na tą sytuację i nie dać się zaskoczyć; czy istnieje możliwość wpłynięcia na warunki odejścia stawiane przez pracodawcę; czy możliwa jest zmiana kariery na taką, która będzie bardziej związana z realizacją własnych marzeń; oraz czy osobiste umiejętności i cele pasują do szerszej społeczności biznesowej. Opracowanie takiej strategii ma pozwalać na podjęcie racjonalnych działań w przypadku utraty zatrudnienia. Ponadto utrata pracy nie powinna być traktowana jako koniec kontaktów z danym przedsiębiorstwem, gdyż w przypadku poprawy koniunktury może być zainteresowane ponownym zatrudnieniem byłych pracowników. Wreszcie sytuacja utraty pracy powinna przyczynić się do poprawy relacji w rodzinie pracownika poprzez zmobilizowanie jej członków do wzajemnego wsparcia i wspólnego wysiłku na rzecz zapewnienia źródeł dochodu.

Po drugie zaleca się by pracownicy rozpoznawali symptomy potencjalnego zwolnienia zanim do niego dojdzie. Wskazówkami mogą być: niższe zyski firmy; pogłoski o fuzjach i przejęciach; zebrania za zamkniętymi drzwiami; utrata pozycji w firmie przez bezpośredniego przełożonego; spadek znaczenia działu lub zajmowanego stanowiska dla rentowności organizacji; koniunktura w branży i regionie; pojawienie się w dziale nowej „gwiazdy" – osoby wykonującej znakomicie podobne obowiązki; unikanie kontaktu przez szefa; zmniejszenie zakresu obowiązków; zwiększona aktywność pracowników działu personalnego; pojawienie się zewnętrznych konsultantów, którzy mogą zająć się restrukturyzacją przedsiębiorstwa; pomijanie w zaproszeniach na zebrania; odwołanie udziału w szkoleniach[158].

Po trzecie zasadne jest uczestnictwo w stowarzyszeniach zawodowych i organizacjach branżowych, które umożliwiają tworzenie sieci kontaktów oraz dostęp do ofert pracy.

---

[157] *Jak przeżyć utratę pracy?*, [w:] E. Cydejko (red.), *Biznes. Tom VI. Planowanie kariery*, PWN, Warszawa 2007, s. 246-248.
[158] Por. M. Sidor-Rządkowska, *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, *op. cit.*, s. 204.

Po czwarte zaleca się myślenie w kategoriach sieci właściwych gospodarce elektronicznej, gdyż zadania wykonywane na obecnym stanowisku mogą być przydatne w innym miejscu i branży wykraczającej poza zamieszkiwany region.

Po piąte zaleca się dokładną analizę dokumentów dotyczących wypowiedzenia i niepodpisywanie ich bezpośrednio po otrzymaniu informacji o zwolnieniu.

Po szóste należy dążyć do negocjowania porozumienia o rozwiązaniu stosunku pracy co może prowadzić np. do przekształcenia stanowiska w oparte na pracy kontraktowej i uksztaltowania pozycji zewnętrznego usługodawcy firmy; dalszego korzystania z biura w okresie poszukiwania nowej pracy gdyż złudzenie zatrudnienia zwiększa atrakcyjność zwolnionej osoby na rynku pracy; korzystania ze sprzętu lub usług firmy jak np. ksero i poczta głosowa; otrzymania listów polecających lub prezentacji od członków najwyższego kierownictwa; wyższego odszkodowanie z tytułu zwolnienia.

Po siódme zaleca się skorzystania z oferowanych przez firmę usług pomagających w znalezieniu nowej pracy w tym doradców pomagających w kontaktach z innymi pracodawcami. Innymi słowy zaleca się udział w programach outplacementu.

Po ósme zaleca się skorzystanie z darmowych lub subsydiowanych szkoleń jeśli są oferowane, gdyż każde z nich będzie szansą na odświeżenie umiejętności.

Dziewiąte zalecenie dotyczy utrzymywania kontaktów z kolegami z pracy, którzy również zostali zwolnieni oraz doradcami zawodowymi i przedstawicielami innych zawodowców odpowiedzialnych za rekrutację pracowników.

Dziesiątym zaleceniem jest nie koncentrowanie się wyłącznie na listach potencjalnych zawodów przyszłości, lecz na budowie kariery wokół własnych zainteresowań i możliwości ich innowacyjnego rozwijania.

Ponadto zwraca się uwagę, iż barierami w realizacji tych wskazówek może być m.in. poczucie utraty własnej wartości, zaniedbanie troski o kondycję fizyczną oraz dopuszczenie do poczucia osamotnienia.

5.3. Dobre praktyki pracowników w okresach wypowiedzenia i powrotu do pracy

Na gruncie zarządzania zasobami ludzkimi opracowano też wskazówki dla osób zwalnianych, które umożliwią odejście z organizacji z troską o własny wizerunek i reputację na rynku pracy[159].

Zaleca się przede wszystkim by zwalniani pracownicy przemyśleli kwestie tego jak chcą być postrzegani przez byłych przełożonych i kolegów z pracy - także jeśli zmieniają pracodawcę - o jakich ich cechach chcą by mówili inni oraz w jaki sposób pokazać innym swój profesjonalizm. Wymiary te są ważne gdyż być może przyszli pracodawcy: poproszą o referencje na temat zwolnionego pracownika od jego byłych współpracowników; dowiedzą się o nim na spotkaniach branżowych; może dojść do fuzji z przedsiębiorstwem w którym dawniej się pracowało. Zaleca się również nie wypowiadanie własnych sądów o błędach w zarządzaniu przedsiębiorstwem, które się opuszcza oraz pomoc w znalezieniu następcy w przypadku otrzymania takiej prośby.

Ponadto zwalniane lub bojące się o utratę pracy osoby powinny dalej pracować tak jakby wcale nie odchodziły z przedsiębiorstwa – w ten sposób mogą stworzyć wrażenie, iż nie są aż tak przejęte zaistniałą sytuacją oraz że są profesjonalistami, którzy nie obawiają się zmiany pracy. Zaleca się także pozostawienie instrukcji osobie, która ma przejąć obowiązki po danym pracowniku – ma to ułatwić zakończenie spraw i wykazać, iż są one istotne dla odchodzącej osoby. Osobom, które chcą dobrowolnie odejść z firmy zaleca się by nie skracały czasu wypowiedzenia co pozwoli na płynne przejście od jednej do drugiej pracy, jak również aby nie rozmawiały z kolegami z pracy o nowej pracy i nie składały rezygnacji drogą elektroniczną.

W literaturze przedmiotu znaleźć można też odmienne zalecenia dotyczące sytuacji powrotu do pracy po przerwie[160]. Punktem wyjścia powinno być przemyślenie własnych atutów na rynku pracy, planu kariery oraz celów do osiągnięcia w pracy w krótkim i długim okresie.

Po drugie podkreśla się, iż nigdy nie powinno się zakładać, że poprzednie doświadczenia zawodowe są bez wartości na rynku pracy – choć mogą wymagać odświeżenia i aktualizacji to

---

[159] *Jak odejść z klasą i z godnością?*, [w:] E. Cydejko (red.), *Biznes. Tom VI. Planowanie kariery*, PWN, Warszawa 2007, s. 241-242.

[160] *Powrót do pracy po przerwie*, [w:] E. Cydejko (red.), *Biznes. Tom VI. Planowanie kariery*, PWN, Warszawa 2007, s. 238-240.

powinny dawać poczucie, że powracający do pracy potrafi rzetelnie wykonywać zadania w swoim zawodzie.

Trzecim założeniem jest praca nad pewnością siebie podczas wykonywania zawodu poprzez pozostawanie na bieżąco z informacjami niezbędnymi w danej branży.

Po czwarte osoby planujące powrót do tej samej pracy powinny utrzymywać kontakt z tymi, którzy wciąż są zatrudnione w danej firmie. Pracownicy, których stanowiska zlikwidowano powinni zaś przemyśleć czy są w stanie wrócić do danego sektora gospodarczego czy też niezbędna jest jego zmiana. Zaleca się przy tym proszenie byłych szefów i kolegów o pomoc w poszukiwaniach pracy.

Po piąte niezbędne jest opracowanie pozytywnego oświadczenia na czas rozmów kwalifikacyjnych, które pozwoli na zwięzłe opisanie szerszego tła likwidacji stanowiska jak np. załamanie rynku czy przebudowa organizacji oraz opisanie zdobytych na nim umiejętności, które będą przydatne w przyszłym miejscu pracy. Oświadczenie to powinno zwierać też informacje o spędzaniu czasu po zwolnieniu oraz korzyściach jakie przyniosła przerwa w pracy, które mogą być istotne dla przyszłego pracodawcy.

Szóstym aspektem na który powinna zwrócić uwagę powracająca do pracy osoba jest stworzenie funkcjonalnego, opartego na kwalifikacjach życiorysu, który pozwoli na dostrzeżenie przez pracodawcę mocnych stron, osiągnięć i zdolności do uczenia się zamiast przerw w karierze.

Siódmym zaleceniem jest jak najlepsze wykorzystanie pierwszych tygodni w nowej pracy poprzez tworzenie dobrego wrażenia, rozpoznanie powiązań danego stanowiska z innymi oraz zgodności celów organizacji z celami własnymi pracownika.

Zauważa się też, że osoby dążące do powrotu do pracy po przerwie często popełniają co najmniej trzy błędy. Po pierwsze cierpią na wstrząs kulturowy – podjęcie pracy wiąże się ze zmianą organizacji czasu wolnego, życia rodzinnego i towarzyskiego, poza tym wymaga ukazywania pozytywnych aspektów przerwy i unikania mówienia o jej negatywnych aspektach.

Po drugie chcą po powrocie do pracy być traktowane z podziwem i fascynacją podczas gdy – szczególnie w przypadku powrotu do dawnej organizacji - mogą spotkać się z wrogością, zazdrością i utratą autorytetu na które powinny zareagować ze zrozumieniem.

Po trzecie nie przedstawiają w praktyce korzyści jakie zyskali w czasie przerwy jak nowe kwalifikacje czy umiejętności.

Wszystkie te uwagi mają zastosowanie do osób uczestniczących w programach outplacementu.

6. Outplacement w lokalnej polityce rynku pracy

6.1. Stan zatrudnienia w urzędach pracy w województwie podlaskim

Zadania z zakresu wsparcia osób poszukujących pracy realizowane są przez kadry zatrudnione w ramach wojewódzkich i powiatowych urzędów pracy na terenie całego kraju. Wśród tych kadr wymienić można: pośredników pracy, doradców zawodowych, specjalistów do spraw rozwoju zawodowego, specjalistów do spraw programów, liderów klubów pracy oraz kadry doradców i asystentów zajmujących się programami EURES. Jak pokazują dane Ministerstwa Pracy iPolityki Społecznej (MPiPS) w latach 2005-2011 nastąpił wzrost liczby pracowników świadczących usługi na rzecz osób poszukujących pracy. Miał on miejsce zarówno na stanowiskach kierowniczych, jak i na wymienionych wcześniej tzw. stanowiskach kluczowych.

W końcu 2011 roku łącznie w wojewódzkich i powiatowych urzędach pracy w Polsce zatrudnionych było 8276 pracowników na stanowiskach kluczowych, co stanowiło 35% ogółu zatrudnionych w urzędach pracy[161].W porównaniu do stanu sprzed roku wzrosła liczba zatrudnionych na kluczowych stanowiskach, o 195 osób, czyli o 2,4%. Jednocześnie nastąpił wzrost udział zatrudnionych na stanowiskach kluczowych w ogólnej licznie zatrudnionych o 1,1 punktu procentowego (z poziomu 33,9%). Wśród nich w końcu 2011 r., najwięcej, bo 3 676 osób zatrudnionych, to pośrednicy pracy. Większość z nich (3 623 osób) była zatrudniona w powiatowych urzędach pracy, w tym 479 osób realizowało zadania EURES. Na drugim miejscu pod względem liczebności wyróżnić można 1823 doradców zawodowych, zaś na trzecim 1 183 specjalistów do spraw programów.

[161]*Informacja o stanie i strukturze zatrudnienia w wojewódzkich i powiatowych urzędach pracy w 2011 roku*, MPiPS, Warszawa 2012, s. 21.

Generalnie w powiatowych urzędach pracy zwiększyła się liczba pracowników na wszystkich kluczowych stanowiskach, z wyjątkiem liderów klubów pracy[162]. Liczba pośredników pracy w powiatowych urzędach pracy wzrosła o 1,9%, z 3555 osób w końcu 2010 roku do 3 623 osób w końcu 2011 r. Najbardziej wzrosła liczba pośredników pracy realizujących zadania EURES – zwiększyła się o 15,7%. Liczba doradców zawodowych zwiększyła się z 1571 osób do 1601 osób (o 1,9%). Największy wzrost odnotowano wśród specjalistów ds. rozwoju zawodowego – o 7,6% (z 850 osób do 915 osób). Warto zwrócić uwagę, że po raz pierwszy od 2005 roku zmniejszyła się również liczba liderów klubów pracy – o 2,8%, czyli z 639 osób w końcu 2010 roku do 621 osób w końcu 2011 roku.

Z punktu widzenia niniejszego opracowania godne uwagi jest poszerzenie analizy o liczbę bezrobotnych przypadających na jednego pracownika na danym kluczowym stanowisku. Otóż jak wynika z wyliczeń MPiPS, w końcu 2011 roku na jednego pośrednika pracy w powiatowym urzędzie pracy przypadało 547 bezrobotnych, wobec 550 bezrobotnych w końcu 2010 roku[163]. W końcu 2007 roku jeden pośrednik pracy przypadał na 766 osób, gdy w końcu 2000 roku było to 1637 osób bezrobotnych. Jak zauważono w opracowaniu MPiPS w latach najwyższego bezrobocia na 1 pośrednika pracy przypadało ponad 2300 bezrobotnych[164].

[162] *Ibidem*.
[163] *Ibidem*, s. 23.
[164] *Ibidem*, s. 22-23.

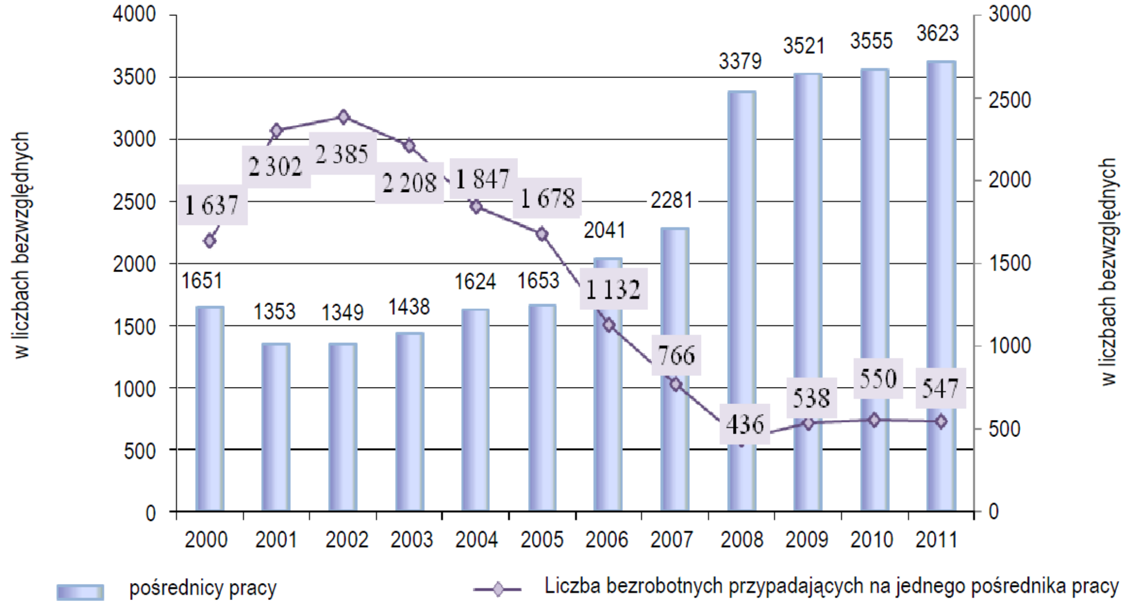
Tabela 7. Zatrudnieni w urzędach pracy według stanowisk pracy w latach 2005-2011

Wyszczególnienie	**Zatrudnieni według stanu w końcu roku**						
	2005	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**
Zatrudnieni w WUP i PUP razem	**19650**	**19933**	**20382**	**22362**	**23222**	**23841**	**23638**
z razem na stanowiskach							
– kierowniczych	2401	2441	2541	2655	2769	2853	2931
– pośredników pracy	1697	2085	2322	3423	3571	3603	3676
– doradców zawodowych	782	872	938	1648	1666	1786	1823
– specjalistów do spraw rozwoju zawodowego	250	254	299	446	732	853	918
– specjalistów do spraw programów	456	663	679	785	1105	1146	1183
– liderów klubów pracy	102	132	150	328	585	643	624
– w ramach kadry EURES	x	x	120	234	322	464	531
Zatrudnieni w WUP ogółem	**2108**	**2325**	**2775**	**3038**	**3244**	**3407**	**3501**
z ogółem na stanowiskach							
– kierowniczych	337	331	398	462	499	488	515
– pośredników pracy	44	44	41	44	50	48	53
– doradców zawodowych	181	178	179	203	208	215	222
– specjalistów do spraw rozwoju zawodowego	1	1	0	0	2	3	3
– specjalistów do spraw programów	195	311	293	337	496	477	510
– liderów klubów pracy	0	0	0	4	4	4	3
– w ramach kadry EURES	x	32	38	50	50	50	52
Zatrudnieni w PUP ogółem	**17542**	**17608**	**17607**	**19324**	**19978**	**20434**	**20137**
z ogółem na stanowiskach							
– kierowniczych	2064	2110	2143	2193	2270	2365	2416
– pośredników pracy	1653	2041	2281	3379	3521	3555	3623
– doradców zawodowych	601	694	759	1445	1458	1571	1601
– specjalistów do spraw rozwoju zawodowego	249	253	299	446	730	850	915
– specjalistów do spraw programów	261	352	386	448	609	669	673
– liderów klubów pracy	102	132	150	324	581	639	621
– w ramach kadry EURES	x	x	82	184	272	414	479

Źródło: *Informacja o stanie i strukturze zatrudnienia w wojewódzkich i powiatowych urzędach pracy w 2011 roku*, MPiPS, Warszawa 2012, s. 20.

Natomiast na jednego doradcę zawodowego w powiatowych urzędach pracy przypadało 1238 osób bezrobotnych w końcu 2011 roku, podczas gdy rok wcześniej było to 1244 bezrobotnych[165]. W końcu 2007 roku wskaźnik ten wynosił 2301 bezrobotnych, a w końcu 2000 roku był prawie 5-krotnie wyższy niż w analizowanym roku (5666 osób). Najwięcej bezrobotnych przypadało na 1 doradcę w końcu 2001 roku, aż 6877 osób.

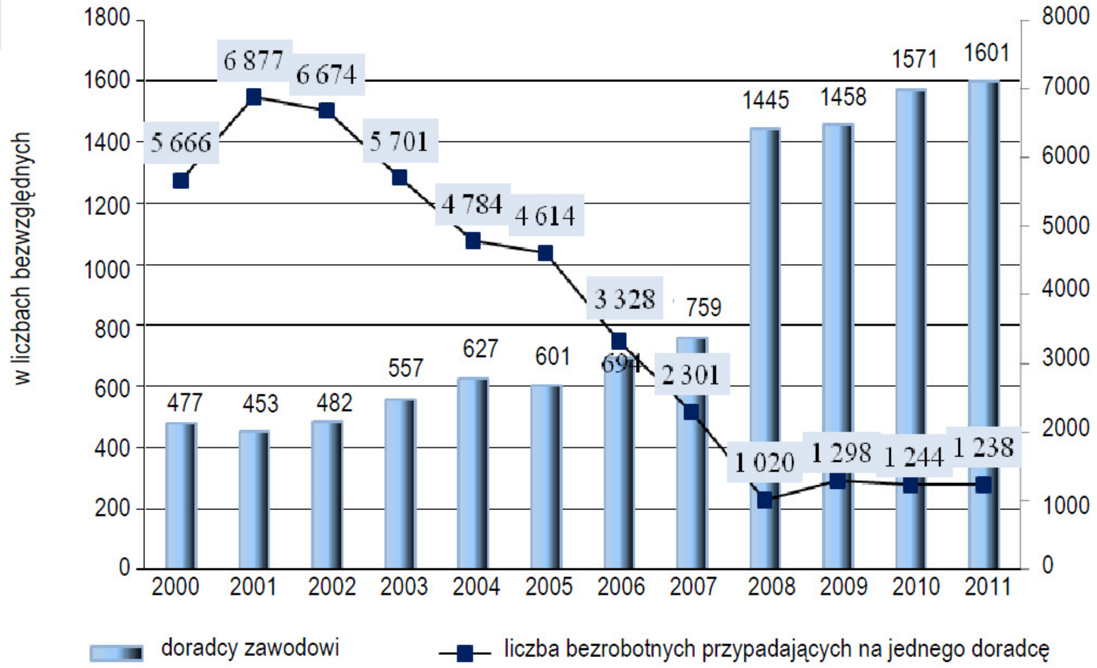
Wykres 4. Zatrudnieni w powiatowych urzędach pracy pośrednicy pracy w latach 2000-2011



Źródło: *Informacja o stanie i strukturze zatrudnienia w wojewódzkich i powiatowych urzędach pracy w 2011 roku*, MPiPS, Warszawa 2012, s. 22.

[165] *Ibidem*, s. 23.

Wykres 5. Zatrudnieni w powiatowych urzędach doradcy zawodowi w latach 2000-2011



Źródło: *Informacja o stanie i strukturze zatrudnienia w wojewódzkich i powiatowych urzędach pracy w 2011 roku*, MPiPS, Warszawa 2012, s. 24.

W województwie podlaskim według stanu na koniec 2011 roku zatrudnionych było 195 osób w wojewódzkim urzędzie pracy. Stanowili oni 5,5% zatrudnionych w tych instytucjach w Polsce[166]. Były to przede wszystkim osoby na stanowiskach kierowniczych. Jako doradcy zawodowi zatrudnione było 13 osób, jako specjaliści do spraw programów - 26 osób. Natomiast w powiatowych urzędach pracy było zatrudnione w tym okresie 622 osób. Była to jedna z najniższych wartości w Polsce. Na 20137 wszystkich zatrudnionych w kraju w powiatowych urzędach pracy jedynie mniej niż w województwie podlaskim, bo 552 osób, było zatrudnione w województwie opolskim. Nieco więcej niż w podlaskim zatrudnione było w PUP w województwie lubuskim – 668 osób. W pozostałych województwach liczba zatrudnionych przewyższała poziom 1000 zatrudnionych, często znacząco jak np. w województwie śląskim, gdzie wartość ta wyniosła 2222 pracowników. W

[166] *Ibidem*, s. 36.

województwie w podlaskim zatrudnione było w 2011r. 103 pośredników pracy oraz 10 pośredników realizujących zadania EURES. Ponadto stanowiska doradców zawodowych zajmowało 48 osób, w tym 4 stażystów. Jeśli zaś chodzi o specjalistów do spraw rozwoju zawodowego łącznie w województwie podlaskim pracowało na takim stanowisku 28 osób. Poza tym na stanowiskach specjalistów do spraw programów było zatrudnione w analizowanym okresie 20 osób, zaś jako liderzy klubów pracy znalazło zatrudnienie 17 osób.

Liczba osób bezrobotnych w roku 2011 w województwie podlaskim wyniosła 65920 osób[167]. Liczba osób przypadających na jednego zatrudnionego w Polsce była wyższa niż średnia liczba osób w Polsce przypadająca na pracowników z omawianych grup. Jak wynika z wyliczeń MPiPS na jednego pracownika PUP w województwie podlaskim przypadało średnio 106 osób bezrobotnych, gdy w Polsce było to średnio 98 osób bezrobotnych. Na pracownika na stanowisku kluczowym przypadało w województwie 298 osób, i było to o 31 osób więcej niż w Polsce. Zdecydowanie więcej, bo 610 osób przypadało na pośredników pracy z urzędów powiatowych znajdujących się w województwie podlaskim. Średnia krajowa w tym przypadku wynosiła 547 bezrobotnych zarejestrowanych w PUP. Natomiast najwięcej – 1373 osób miałby do obsłużenia jeden doradca zawodowy (w Polsce 1238 osób).

6.2. Działania urzędów pracy w zakresie pomocy w poszukiwaniu pracy

Na gruncie psychologii zaleca się stosowanie przynajmniej trzech form pomocy bezrobotnym, które powinny poprzedzać możliwość wystąpienia ekonomicznych, psychospołecznych i zdrowotnych kosztów bezrobocia[168].

Po pierwsze są to kursy w firmach zwalniających pracowników, które są mogą stanowić element programów outplacement. W szczególności dotyczy to sytuacji zwolnień masowych przy których pracownicy są wyposażani w umiejętności pomagające w znalezieniu innej pracy – obejmują one m.in. pisanie podań i życiorysów, poszukiwanie informacji o pracy i ocenianie szans

[167] *Ibidem*, s. 75-76.
[168] W. Wosińska, *Psychologia życia społecznego*, *op. cit.*, s. 652.

dopasowania swoich kompetencji do jej wykonywania. Po drugie zaleca się uczestnictwo w płatnych kursach przygotowujących do autoprezentacji, poprawy pewności siebie, ubierania się i mówienia o wcześniejszych osiągnięciach. Trzecią zalecaną formą pomocy jest przekwalifikowanie pracowników, w tym podkreślanie przewidywania dostosowania się do nowych wymogów rynku pracy.

W Polsce natomiast wśród działań, które można zaklasyfikować jako instrumenty z zakresu pomocy w poszukiwaniu pracy wymienić można: pośrednictwo pracy, doradztwo zawodowe i pomoc w aktywnym poszukiwaniu pracy. Ponadto należy wskazać na jeszcze jedną grupę narzędzi jakimi są szeroko pojęte szkolenia. Działania te są przewidziane ustawą o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy[169],dotyczącą zwolnień monitorowanych. Warto przyjrzeć się na ile działania te, realizowane w odniesieniu do osób poszukujących pracy, są skuteczne.

6.2.1. Pośrednictwo pracy

Celem pośrednictwa pracy jest przede wszystkim udzielanie pomocy bezrobotnym i poszukującym pracy w znalezieniu zatrudnienia. Jest to podstawowy instrument z zakresu pomocy w poszukiwaniu pracy jakim posługują się powiatowe urzędy pracy w Polsce. Jego działanie polega na dokonaniu skojarzenia między będącymi w dyspozycji urzędu ofert pracy z osobami które poszukują pracy i chcą ją podjąć. W ramach pośrednictwa pracy można uzyskać następujące rodzaje wsparcia[170]:

- udzielaniu pomocy bezrobotnym i poszukującym pracy w uzyskaniu odpowiedniego zatrudnienia,
- udzielenie pomocy pracodawcom w pozyskaniu pracowników o poszukiwanych kwalifikacjach zawodowych,

[169] *Ustawa z 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy*, Dz. U. z 2004 r., nr 99 poz. 1001.
[170] *Prawa i obowiązki bezrobotnego*, „ABC Bezrobotnego”, Grudzień 2009, www.pokl.up.podlasie.pl/uploads/upload/podstrona_pokl/projekty_wlasne_wup_wspolfinansowane_z_efs/promocja_rynku_pracy/nr_1_broszury_-abc_bezrobotnego.pdf [25.09.2012], s. 3.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

- pozyskiwaniu i upowszechnianiu ofert pracy, w tym przekazywanie ich do internetowych baz danych: www.psz.praca.gov.pl, www.eures.europa.eu,
- udzielaniu pracodawcom informacji o kandydatach do pracy, w związku ze zgłoszoną ofertą pracy,
- obserwacja lokalnego rynku pracy o informowaniu bezrobotnych i poszukujących pracy oraz pracodawców o aktualnej sytuacji i przewidywanych zmianach na lokalnym rynku pracy;
- inicjowaniu i organizowanie kontaktów bezrobotnych i poszukujących pracy z pracodawcami,
- profesjonalny dobór i selekcja kandydatów na zgłoszone miejsce pracy,
- informowanieorealizowanychprzezurządinnychformachaktywizacjiosóbbezrobotnych(np.staże,dotacjach, szkolenia),
- współdziałaniu powiatowych urzędów pracy w zakresie wymiany informacji,
- informowaniu bezrobotnych o przysługujących im prawach i obowiązkach.

Może z niego skorzystać każda osoba, bez względu na to, czy jest osobą bezrobotną lub poszukującą pracy zarejestrowaną w urzędzie pracy, czy też osobą nieaktywną zawodową, niezarejestrowaną jako bezrobotna. W każdym z urzędów pracy są zatrudnieni pośrednicy pracy, którzy dobrze wiedzą, co dzieje się na lokalnym rynku pracy, mają informacje o pracodawcach, którzy dysponują wolnymi miejscami pracy, stażu lub zatrudnienia subsydiowanego.

Poza tym jeśli dana osoba jest zainteresowana legalną pracą za granicą, może wówczas skorzystać z ofert pracy w ramach sieci EURES. Są to Europejskie Służby Zatrudnienia, które dają możliwość znalezienia pracy w Europejskim Obszarze Gospodarczym. W szczególności EURES pozwala osobom poszukującym pracy na[171]:

- zdobywanie i nawiązywanie kontaktów bezrobotnych i poszukujących pracy z zagranicznymi pracodawcami,
- zapobieganie i zwalczanie pojawiających się przeszkód w mobilności w dziedzinie zatrudnienia,
- organizowanie projektów rekrutacyjnych o zasięgu międzynarodowym, jak również zarządzanie nimi,

[171] *Ibidem*, s. 4.

- pomoc bezrobotnym i poszukującym pracy w pozyskaniu odpowiedniego zatrudnienia zgodnie z prawem swobodnego przepływu pracowników w Unii Europejskiej,
- przekazywanie informacji pracownikom publicznych służb zatrudnienia oraz związkom zawodowym, jak również organizacjom pracodawców o usługach EURES,
- udzielanie informacji o warunkach życia i pracy oraz sytuacji na rynkach pracy w kraju i zagranicą, z uwzględnieniem deficytów i nadwyżek poszczególnych zawodów,
- udzielanie krajowym i zagranicznym pracodawcom pomocy w pozyskaniu pracowników o poszukiwanych kwalifikacjach zawodowych.

Pośrednictwo pracy jest nieodpłatne i jednakowo dostępne dla wszystkich. Wszystkie wolne miejsca pracy zgłoszone do urzędu są jawne. Oprócz powyższej zasady można wskazać również na inne, które go dotyczą. Jak wskazuje E. Dolny, pośrednictwo pracy prowadzone przez publiczne służby zatrudnienia jest bezpłatne dla wszystkich podmiotów rynku pracy, tj. bezrobotnych i poszukujących pracy oraz pracodawców[172]. Pośrednictwo pracy jest prowadzone w oparciu o następujące zasady:

- dostępności usług pośrednictwa pracy dla poszukujących pracy oraz dla pracodawców;
- dobrowolności – oznaczającej wolne od przymusu korzystanie z usług pośrednictwa pracy;
- równości – oznaczającej obowiązek udzielania wszystkim bezrobotnym i poszukującym pracy pomocy w znalezieniu zatrudnienia lub innej pracy zarobkowej bez względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie lub orientację seksualną;
- jawności – oznaczającej, że każde wolne miejsce pracy zgłoszone do urzędu pracy jest podawane do wiadomości bezrobotnym i poszukującym pracy.

Trzeba przy tym zwrócić uwagę, że w grudniu 2008 roku miała miejsce nowelizacja ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy[173]. Zniesiono w niej obowiązek informowania powiatowych urzędów pracy przez pracodawców o wolnych miejscach zatrudnienia lub miejscach

[172] E. Dolny, *Pomoc w poszukiwaniu pracy*, [w:] Z. Wiśniewski, K. Zawadzki (red.), *Aktywna polityka rynku pracy w Polsce*, WUP, UMK, Toruń 2010, s. 34.
[173] *Ustawa z 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy*, Dz. U. z 2004 r., nr 99 poz. 1001.

przygotowania zawodowego, konieczności uzyskiwania od osoby zatrudnianej oświadczenia, że jest lub nie znajduje się w rejestrze bezrobotnych i poszukujących pracy, jak i powiadamiania PUP o zatrudnieniu lub powierzeniu innej pracy zarobkowej osobie znajdującej się w rejestrze bezrobotnych. Były to przepisy nierespektowane przez pracodawców, nieprzestrzeganie ich nie było zagrożone żadnymi sankcjami i w konsekwencji rodziły zbędną biurokrację.

W literaturze przedmiotu można spotkać się ze stwierdzeniem się, że pomoc w poszukiwaniu pracy jest tanim oraz skutecznym działaniem realizowanym mający na celu wsparcie poszukujących pracy, przy czym najlepsze rezultaty przynosi wówczas, gdy kierowana jest do osób o krótkim okresie trwania bezrobocia. W przypadku długotrwale bezrobotnych skuteczność tego działania jest niższa, ale rośnie po skojarzeniu doradztwa z innymi formami oddziaływania. Pomoc w poszukiwaniu pracy wpływa na zmniejszenie rozmiarów i natężenia bezrobocia przyczyniając się do[174]:

- skrócenia czasu poszukiwania pracy,
- poprawienia jakości dopasowania pracownika do stanowiska pracy,
- podniesienia trwałości miejsca pracy.

Osobami odpowiedzialnymi, że prowadzenie pośrednictwa pracy są pośrednicy pracy oraz pracownicy prowadzący programy EURES.

Trzeba przy tym zwrócić uwagę, że zgłaszającym oferty pracy jest pracodawca, który zgłasza je do jednego powiatowego urzędu pracy, właściwego ze względu na siedzibę pracodawcy albo miejsce wykonywania pracy albo innego wybranego przez siebie urzędu. Pracodawca zgłaszając ofertę pracy może nie wyrazić zgody na podawanie do wiadomości publicznej informacji umożliwiających jego identyfikację przez osoby niezarejestrowane w powiatowym urzędzie pracy. Wówczas taka oferta może być udostępniona w pełnym zakresie wyłącznie tym bezrobotnym lub poszukującym pracy, którzy spełniają wymagania określone w ofercie i których urząd kieruje do pracy u tego pracodawcy.

Warto podkreślić, że zadania w zakresie upowszechniania oferty pracy, kontaktów z pracodawcą i osobami zarejestrowanymi oraz kierowanie ich do pracodawcy realizuje powiatowy

[174] E. Dolny, *Pomoc w poszukiwaniu pracy*, *op. cit.*, s. 35.

urząd pracy, który przyjął tę ofertę od pracodawcy. Ma on obowiązek nie przyjąć oferty, jeśli pracodawca zawarł w niej wymagania, które naruszają zasadę równego traktowania w zatrudnieniu w rozumieniu przepisów prawa pracy i mogą dyskryminować kandydatów do pracy, w szczególności ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie lub orientację seksualną.

Powiatowy urząd pracy może nie przyjąć oferty pracy, w szczególności jeżeli pracodawca w okresie 365 dni przed jej zgłoszeniem został ukarany lub skazany prawomocnym wyrokiem za naruszenie przepisów prawa pracy albo jest objęty postępowaniem dotyczącym tej sprawy. Wówczas odmowa przyjęcia oferty pracy przez urząd wymaga pisemnego uzasadnienia.

Urząd pracy, który nie dysponuje kandydatami spełniającymi wymagania określone w ofercie, udostępnia informacje o braku możliwości jej realizacji innym powiatowym urzędom pracy, co najmniej przez internetową bazę ofert pracy.

W zasadzie można wyróżnić kilka rodzajów pośrednictwa pracy. Najczęściej stosuje się[175]:

- pośrednictwo zamknięte, które polega na tym, że informacje o wolnych miejscach pracy są dostępne dla większej grupy kandydatów do pracy, bez informacji umożliwiających identyfikację pracodawcy jako podmiotu zatrudniającego (np. pominięcie nazwy firmy i jej adresu). Kandydaci do pracy, po rozmowie kwalifikacyjnej z pośrednikiem pracy, są kierowani do zainteresowanego pracodawcy, który dokonuje indywidualnego wyboru pracownika, stosownie do swoich potrzeb i oczekiwań. Cechą pozytywną takiego pośrednictwa jest całkowite odciążenie pracodawcy z prowadzenia rozmów kwalifikacyjnych z wieloma, nawet przypadkowymi osobami, co pozwala zaoszczędzić jego czas i nakład pracy.
- pośrednictwo otwarte, które polega na tym, że oferta pracy jest specjalnie, szczegółowo opracowana i eksponowana w miejscach publicznych, do ogólnej wiadomości. Osoby zainteresowane mają wiedzę o tym, kto złożył ofertę, jakie są jego wymagania wobec

[175] *Instruktarz pośrednictwo pracy i poradnictwo zawodowe dla pracodawców*, PKPP Lewiatan, 24.05.2012, http://pkpplewiatan.pl/opinie/aktualnosci/2012/7/posrednictwo_pracy_i_poradnictwo_zawodowe_dla_pracodawcow [25.09.2012].

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

kandydatów, jakie proponuje warunki do pracy, do kogo w firmie należy się zgłaszać. Te osoby same kontaktują się z pracodawcą, który przeprowadza rozmowy kwalifikacyjne i wybiera pracowników, według zapotrzebowania i prowadzonej polityki personalnej w firmie. Ten rodzaj pośrednictwa daje możliwość pracodawcom dokonywania swobodnego wyboru na wolne miejsca pracy, w drodze bezpośrednich kontaktów pracodawcy z kandydatami, bez wydania karty referencyjnej i mniejszym zaangażowaniu pośrednika pracy.

Pośrednictwo pracy na stanowiska, które wymagają szczególnych predyspozycji psychofizycznych jest uruchamiane wtedy, gdy pracodawca zgłasza chęć zatrudnienia pracownika na stanowisko, wymagające od kandydata spełnienia specjalnych wymagań. W takim wypadku kandydaci muszą poddać się specjalistycznym badaniom przydatności zawodowej, a rekrutacji i wstępnej selekcji dokonują często doradcy zawodowi po rozmowie z pracodawcą.

Giełdy pracy są organizowane w sytuacji, gdy istnieje potrzeba spotkania pracodawcy z większą grupą poszukujących pracy, najczęściej na zgłoszone stanowiska pracy bądź w tych samych zawodach. Wówczas urzędy pracy przekazują informację o terminie i miejscu spotkania oraz jego programie, a także dokonują wstępnego doboru kandydatów do pracy. Pracodawcy wybierają przyszłych pracowników spośród uczestników giełdy. Najpierw przedstawiają szczegółowo ofertę zatrudnienia i dokonują prezentacji własnej firmy. Potem prowadzą rozmowy kwalifikacyjne z kandydatami - zazwyczaj z dużej grupy wybierają najpierw mniej liczny zespół, żeby po kolejnej turze rozmów zdecydować ostatecznie, kogo zatrudniają i na jakich warunkach.

Targi pracy to spotkania większej liczby pracodawców i osób zainteresowanych podjęciem pracy, trwają 1-2 dni, oferują różne miejsca pracy na specjalnych stoiskach zorganizowanych przez pracodawców. Krajowa Baza Ofert Pracy jest internetowym bankiem ofert pracy o zasięgu ogólnopolskim, umożliwiającym szybką wymianę i korzystanie z informacji o istniejących ofertach pracy.

Dane dotyczące liczy zarejestrowanych bezrobotnych przypadających na 1 pracownika kluczowego na stanowisku pośrednika pracy, co prawda są powszechnie wykorzystywane w statystyce rynku pracy, jednak jak podkreślono w publikacji „Aktywna polityka rynku pracy w

Polsce" wskaźniki takie nie są jednak dobrą miarą obciążenia pracą pośredników pracy. Stąd też trudno jest dokonać oceny efektywności zatrudnieniowej pośrednictwa pracy. Problemy te wynikają również z braku odpowiednich informacji statystycznych niezbędnych do oceny tej usługi rynku pracy. Można wręcz stwierdzić, że występuje asymetria informacji posiadanych przez publiczne służby zatrudnienia o podaży pracy i popycie na nią[176]. Znacznie dokładniej znane są informacje o aktualnej podaży pracy, bowiem – jak się ocenia – w urzędach pracy z powodów zatrudnieniowych, jak i poza zatrudnieniowych (np. z powodu uzyskania ubezpieczenia zdrowotnego) rejestruje się około 69% bezrobotnych. Natomiast informacje o popycie na pracę są dalece bardziej niepełne, bowiem pracodawcy nie zgłaszali publicznym służbom zatrudnienia większości ofert pracy, a od lutego 2009 roku nie posiadają już takiego obowiązku. Ocenia się, że w tej rzeczywistości tak naprawdę do urzędów pracy trafia od 20 do 30% dostępnych na rynku ofert pracy, przy czym są to często oferty gorszej jakości, dotyczące stanowisk pracy ciężkiej, wykonywanej w złych warunkach, z obsadzeniem których pracodawcy nie poradzili sobie we własnym zakresie. Ponadto, pracodawcy często, po zgłoszeniu się skierowanego bezrobotnego, nie dotrzymują oferowanych warunków pracy i płacy, co podważa wiarygodność i zaufanie bezrobotnych do służb zatrudnienia. Okazuje się bowiem, że pośrednictwem urzędu pracy oferty pracy otrzymało nieco mniej niż 50% bezrobotnych. Ponadto, kontakty nawet długotrwale bezrobotnych z pośrednikami pracy były stosunkowo rzadkie, w większości przypadków dochodziło do nich raz w miesiącu. Czas trwania kontaktu bezrobotnego z pośrednikiem był krótki, zajmował z reguły kilka, kilkanaście minut, rzadko trwał dłużej.

Podejmowane są więc badania mające wypełnić istniejące luki w wiedzy dotyczącej tej problematyki. Stąd też w publikacji „Aktywna polityka rynku pracy w Polsce" podjęto próbę wykorzystywania informacji o napływach bezrobotnych na rynek pracy i odpływach z niego oraz o pojawiających się ofertach pracy, które były przez autorów rozumiane jako aktywne pośrednictwo wymaga czasu na samo zdobycie oferty pracy[177]. Pośrednik pracy musi wszystkie te zdarzenia zrealizować, przeznaczając na to pewną ilość czasu. Ilość czasu, którą ma do dyspozycji pośrednik pracy na opracowanie jednego zdarzenia jest jednym z czynników decydujących o jakości

[176] E. Dolny, *Pomoc w poszukiwaniu pracy*, *op. cit.*, s. 38.
[177] *Ibidem,* s. 37.

świadczonej usługi. Na podstawie analiz dla Polski, przy założeniu, że efektywny czas pracy pośrednika pracy wynosi 1600 godzin wyliczono, że czas przeznaczony na obróbkę jednego zdarzenia rozumianego jako napływ bezrobotnych, ich odpływ lub podjęcie pracy wynosił około 56 minut, w tym znaczną część stanowiły czynności biurokratyczne. Jednocześnie jednak przyjęto, że w praktyce czas ten był krótszy, gdyż nie uwzględniono wielu czynności jakie prowadzi pośrednik pracy, a wśród nich chociażby takich jak m.in.: potwierdzania gotowości do pracy, aktywnego pozyskiwania ofert pracy, rozpowszechniania i wymiany informacji i wielu innych.

Jednocześnie obsługa pracodawców przez urzędy pracy w zakresie pośrednictwa pracy również nie była zadowalająca. Jak się okazuje żadna z ofert niemal co trzeciego pracodawcy nie doczekała się realizacji, zaś co trzeci pracodawca oczekiwał na skierowanie kandydata do miesiąca, a co czwarty od 2 do 3 miesięcy[178]. Niektórzy pracodawcy często tracą zaufanie do urzędów pracy, bowiem kierowani do nich bezrobotni nie spełniają umieszczonych w ofercie wymogów kompetencyjnych. Szczególnie, że część zarejestrowanych bezrobotnych nie zamierza podjąć legalnej pracy, z drugiej strony jednak nie chcą zostać wykreśleni z rejestru urzędu pracy. Trzeba też zauważyć, że pośrednicy stosunkowo rzadko prowadzą też tzw. aktywne pośrednictwo, polegające na utrzymywaniu częstych kontaktów z pracodawcami i pozyskiwaniu w ten sposób ofert pracy. Jak wskazał E. Dolny pośrednicy z tylko co piątego urzędu kontaktują się z pracodawcami raz w tygodniu, z co trzeciego raz lub dwa razy w kwartale, a z co czwartego jeszcze rzadziej – raz do trzech razy w roku. Nic więc dziwnego, że bardzo często pracodawcy sprowadzają działania urzędów pracy do rejestracji bezrobotnych i wypłaty zasiłków dla bezrobotnych.

W kontekście powyższych stwierdza się, że efektywność zatrudnieniowa pośrednictwa pracy jest stosunkowo niska. Jako kluczowe bariery przeszkadzających w wykonywaniu usług pośrednictwa pracy wskazała I. Kukulak-Dolata wskazuje przede wszystkim brak pełnej informacji o popycie na pracę, co wynika między innymi ze stosowania zbyt sformalizowanych i zbiurokratyzowanych procedur zgłaszania ofert pracy[179]. Do przezwyciężenia tej przeszkody

---

[178] *Ibidem*, s. 39-40.
[179] I. Kukulak-Dolata, *Instytucje rynku pracy*, [w:] E. Kryńska (red.), *Flexicurity w Polsce. Diagnoza i rekomendacje, Raport końcowy z badań*, MPiPS, Warszawa 2009, s. 61-62.

mogłoby przyczynić się przekazywanie informacji o zapotrzebowaniu na pracę w drodze kontaktów telefonicznych i przy wykorzystaniu poczty elektronicznej. Należałoby uruchomić system komputerowy umożliwiający pracodawcom wprowadzanie poprzez Internet informacji o strukturze kwalifikacyjnej i zawodowej popytu na pracę. Kolejną trudnością jest tak, iż bardzo często zgłaszane do urzędów pracy oferty pracy zawierają mało atrakcyjne warunki pracy i płacy, która jest często niewiele wyższa od zasiłków dla bezrobotnych. Zdarza się, że pracodawcy nie dotrzymują podanych w ofercie warunków, a służby zatrudnienia opieszale i niedbale zaspokajają te oferty, co podważa wiarygodność obu stron. Takim zjawiskom należy przeciwdziałać wykorzystując możliwości formalne i organizacyjne. Innym problemem jest niski poziom kwalifikacji bezrobotnych, ich cechy osobowe oraz niski poziom motywacji do podjęcia pracy, które uniemożliwiają w wielu przypadkach zaspokojenie potrzeb pracodawcy. Niska, wynikająca z niewystarczającej ilości środków na wynagrodzenia, motywacja do pracy u samych pośredników, która powoduje duży ruch zatrudnionych w urzędach pracy, znacznie wyższy niż w innych podmiotach administracji samorządowej. Należy również zwrócić uwagę na znaczące zbiurokratyzowanie i obciążenie sprawozdawczością pośredników pracy, które ogranicza czas przeznaczony na bezpośredni kontakt z klientem, ale również zniechęca do współpracy z urzędami pracy inne instytucje i organizacje. Niedostateczne zasoby i warunki lokalowe urzędów pracy. Brak badań popytu na lokalnym rynku pracy, niewystarczająca liczba narzędzi diagnostycznych wykorzystywanych dla potrzeb rekrutacji. Stagnacja gospodarcza i brak przyrostu miejsc pracy na wielu lokalnych rynkach pracy.

Na podstawie powyższych stwierdzić można, że pośrednictwo pracy jest usługą, która ze względu na wskazane cechy może nie być atrakcyjnym rozwiązaniem dla osób, które są w okresie wypowiedzenia pracy lub zostały niedawno zwolnione. Co prawda z samej zasady tej usługi wynikałoby wsparcie dla poszukujących pracy w zakresie znalezienia nowego pracodawcy, jednak jak się wydaje wizerunek tej usługi sprawia, że potencjalni pracownicy spodziewają się raczej mało atrakcyjnych ofert oraz konieczności przejścia przez wiele procedur, co mogą traktować jako stratę czasu.

6.2.2. Poradnictwo/doradztwo zawodowe

Ogromnie ważna rola całożyciowego poradnictwa zawodowego w ogólnym procesie kształcenia się przez całe życie nie podlega dziś już najmniejszej wątpliwości[180]. Zebrano dostateczną liczbę dowodów, faktów, badań i analiz, aby potwierdzić ogromne znaczenie poradnictwa zawodowego dla rozwoju jednostek i całych społeczeństw. Można by bardzo precyzyjnie sporządzić i wyliczyć bilans zysków i strat, obrazując oba warianty – zaniechania dalszego rozwoju poradnictwa lub też tworzenia nowych elementów całożyciowego poradnictwa zawodowego, takich jak choćby System Informacji Zawodowej.

Zrealizowane w trakcie procesu lizbońskiego intensywne badania, działania, strategie i plany pokazują dziś bardzo wyraźnie i jednoznacznie: kształcenie ustawiczne - kształcenie przez całe życie jest niezwykle ważnym elementem rozwoju kapitału ludzkiego krajów i społeczeństw, zaś odpowiednio istotną rolę musi w nim pełnić „całożyciowe doradztwo kariery", natomiast w Polsce zwyczajowo używa się terminu „poradnictwo zawodowe"[181]. W związku z tak szeroko zarysowaną perspektywą oddziaływania poradnictwa zawodowego można dziś mówić o jego wielkowymiarowości dotyczącej zarówno obszarów jak i poziomów funkcjonowania.

Wskazywane w opracowaniu cele poradnictwa zawodowego to[182]:

- umożliwianie obywatelom planowania własnych ścieżek edukacyjnych i zawodowych i kierowania nimi zgodnie z własnymi celami życiowymi, odnoszenia swoich kompetencji i zainteresowań do istniejących możliwości w zakresie edukacji, szkoleń, rynku pracy oraz samozatrudnienia, przyczyniając się w ten sposób do zwiększenia ich satysfakcji z życia i poczucia osobistego spełnienia;

[180] W. Kreft, *Europejskie trendy w poradnictwie zawodowym*, www.gizycko.pup.gov.pl/plik,317,europejskie-trendy-w-poradnictwie-zawodowym.doc [25.09.2012], s. 1.
[181] *Ibidem*.
[182] *Doskonalenie polityki i systemów poradnictwa przez całe życie. Stosowanie wspólnych europejskich narzędzi referencyjnych*, Cedefop, Luksemburg 2006; [cyt. za:] W. Kreft, *Europejskie trendy w poradnictwie zawodowym*, *op. cit.*, s. 3.

- wspieranie instytucji edukacyjnych i szkoleniowych poprzez zwiększanie motywacji uczniów, studentów i uczestników szkoleń tak, aby brali na siebie odpowiedzialność za własne kształcenie oraz wyznaczali swoje własne cele do realizacji;
- wspieranie przedsiębiorstw i organizacji poprzez zwiększanie motywacji pracowników, poprawę ich zdolności do zatrudnienia oraz umiejętności adaptacji, aby potrafili korzystać z możliwości kształcenia się zarówno w miejscu pracy, jak i poza nim;
- dostarczanie osobom odpowiedzialnym za kształtowanie polityki ważnych narzędzi do realizacji szerokiego spektrum celów polityki publicznej;
- wspieranie gospodarki na szczeblu lokalnym, regionalnym, krajowym i ogólnoeuropejskim poprzez rozwój zawodowy pracowników oraz kształtowanie umiejętności przystosowania się do zmieniających się wymogów gospodarczych i uwarunkowań społecznych;
- wspomaganie kształtowania takiego społeczeństwa, w którym obywatele aktywnie przyczyniają się do jego społecznego, demokratycznego i trwałego rozwoju.

Z punktu widzenia instytucji rynku pracy poradnictwo zawodowe i informacja zawodowa polega przede wszystkim na udzielaniu[183]:

1) bezrobotnym i poszukującym pracy pomocy w wyborze odpowiedniego zawodu i miejsca zatrudnienia, w szczególności na:
   a) udzielaniu informacji o zawodach, rynku pracy oraz możliwościach szkolenia i kształcenia,
   b) udzielaniu porad z wykorzystaniem standaryzowanych metod ułatwiających wybór zawodu, zmianę kwalifikacji, podjęcie lub zmianę zatrudnienia, w tym badaniu zainteresowań i uzdolnień zawodowych,
   c) kierowaniu na specjalistyczne badania psychologiczne i lekarskie umożliwiające wydawanie opinii o przydatności zawodowej do pracy i zawodu albo kierunku szkolenia,
   d) inicjowaniu, organizowaniu i prowadzeniu grupowych porad zawodowych dla bezrobotnych i poszukujących pracy;
2) pracodawcom pomocy:

---

[183] E. Dolny, *Pomoc w poszukiwaniu pracy*, *op. cit.*, s. 41-42.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

a) w doborze kandydatów do pracy spośród bezrobotnych i poszukujących pracy,
b) we wspieraniu rozwoju zawodowego pracodawcy i jego pracowników przez udzielanie porad zawodowych.

W przypadku poradnictwa zawodowego występują zasady, którymi kierują się pracownicy urzędów pracy świadczący tego typu usługi[184]. Jest to zasada dostępności usług poradnictwa zawodowego dla bezrobotnych i poszukujących pracy oraz pracodawców; dobrowolności oraz równości bez względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, pochodzenie etniczne, narodowość, orientację seksualną, przekonania polityczne i wyznanie religijne lub przynależność związkową. Ponadto ważne są zasady: swobody wyboru zawodu i miejsca zatrudnienia; bezpłatności; poufności i ochrony danych.

Na procedurę realizacji usługi poradnictwa zawodowego składają się takie elementy jak: porada indywidualna, rozmowa doradcza z bezrobotnym/poszukującym pracy, grupowe poradnictwo zawodowe, indywidualny plan działania, informacja zawodowa, doradztwo dla pracodawców, badanie jakości wykonania usługi[185]. Wskazać przy tym można różne formy prowadzenia usług poradnictwa zawodowego, w tym: indywidualne porady zawodowe, indywidualne informacje zawodowe, grupowe informacje zawodowe, grupowe poradnictwo zawodowe

Pomoc pracodawcy w zakresie rozwoju zawodowego jest świadczona w formie porady indywidualnej. Należy przy tym zwrócić uwagę, że usługi rynku pracy świadczą również agencje zatrudnienia, które działają w sektorze prywatnym[186]. Ich działalność polega przede wszystkim na pośrednictwie pracy. pełnią one również rolę w zakresu doradztwa personalnego. Ich działania polegają w szczególności na: (1) prowadzeniu analizy zatrudnienia u pracodawców, określaniu kwalifikacji pracowników i ich predyspozycji oraz innych cech niezbędnych do wykonywania określonej pracy; (2) wskazywaniu źródeł i metod pozyskania kandydatów na określone stanowiska pracy; (3) weryfikacji kandydatów pod względem oczekiwanych kwalifikacji i predyspozycji.

[184]*Ibidem*, s. 42.
[185]*Organizacja świadczenia usług doradztwa zawodowego*, www.kul.pl/files/37/www/Organizacja_sw..doc [25.09.2012], s. 17-19.
[186]*Instruktarz pośrednictwo pracy i poradnictwo zawodowe dla pracodawców*, *op. cit.*.

Usługa poradnictwa zawodowego (w całości lub w części) może być również zlecana do wykonania innym podmiotom[187]. Działania związane z realizacją usługi poradnictwa zawodowego są zorientowane na klienta, ukierunkowane na rzeczywiste potrzeby klientów oraz realizację ich oczekiwań. Realizacji tego celu służy prowadzenie działań, które polegają na: (1) analizie potrzeb – polega na określeniu faktycznych lub co najmniej prawdopodobnych potrzeb klienta (które nie zawsze pokrywają się ze zgłaszanym przez niego zapotrzebowaniem). Dokonywana jest ona na podstawie wiedzy o kliencie, czerpanej z danych będących w posiadaniu doradcy zawodowego oraz na podstawie przeprowadzonych z klientem rozmów i analizy jego oczekiwań; (2) analizie oczekiwań klienta - polega na identyfikacji oczekiwań klienta oraz ich skonfrontowaniu z jego prawdopodobnymi rzeczywistymi potrzebami; (3) analizie możliwych działań – polega na identyfikacji katalogu możliwych do podjęcia przez doradcę działań odnoszących się do danego klienta, jak najpełniej odpowiadających oczekiwaniom i potrzebom klienta; (4) dostosowaniu możliwości działania do oczekiwań klienta – polega na doborze najlepszych i najwłaściwszych z możliwych do zastosowania przez doradcę działań, mających na celu jak najpełniejszą realizację potrzeb i oczekiwań klienta.

Popularną formą wspierania zatrudnienia jest praca tymczasowa, która polega na zawarciu umowy z pracownikami tymczasowymi, a następnie kieruje ich do wykonywania pracy tymczasowej na rzecz i pod kierownictwem pracodawcy użytkownika. Wymienione usługi są działalnością regulowaną w rozumieniu ustawy z dnia 2 lipca 2004 roku o swobodzie działalności gospodarczej[188].

Z punktu widzenia osób bezrobotnych i poszukujących pracy, poradnictwo zawodowe ma im pomóc w podejmowaniu racjonalnych decyzji zawodowych[189]. Doradca zawodowy pomaga w określeniu optymalnej relacji: własne oczekiwania – wymagania zawodu/pracy. Znajomość, własnych zainteresowań i predyspozycji zawodowych, wymagań dotyczących poszczególnych zawodów, warunków pracy, możliwości zdobywania kwalifikacji zawodowych i dostosowywania ich

[187] *Organizacja świadczenia usług doradztwa zawodowego*, *op. cit.*, s. 17.
[188] *Ustawa z 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej*, Dz. U. z 2007 r. Nr 155, poz. 1095, z późn. zm.
[189] *Informacja o realizacji usług poradnictwa zawodowego w urzędach pracy w 2008 roku*, MPiPS, Warszawa 2009, s. 23-24.

do potrzeb rynku pracy, zwiększa szansę jednostki na znalezienie zatrudnienia, a także umożliwia planowanie indywidualnej ścieżki rozwoju zawodowego.

Jak można dowiedzieć się z publikacji „Aktywna polityka rynku pracy w Polsce” każdemu nowo zarejestrowanemu bezrobotnemu doradca zawodowy w Polsce w 2009 roku mógłby poświęcić średnio około 45 minut[190]. Podobnie jednak jak w przypadku pośredników pracy w rzeczywistości ten potencjalny czas jest krótszy, gdyż autorzy w rachunku nie uwzględniono poszukujących pracy, a także innych zadań doradcy zawodowego. Zakres zadań doradców zawodowych obejmuje poradnictwo zawodowe świadczone w formie porad indywidualnych, grupowych i badań testowych oraz informację zawodową wykonywaną w formie indywidualnej lub grupowej. Usługi takie są dostarczane głównie osobom bezrobotnym, którzy stanowią około 94% korzystających z porad indywidualnych i grupowych, około 89% objętych badaniami testowymi i 89% korzystających z grupowej informacji zawodowej.

Praktyka międzynarodowa wskazuje, że pośrednictwo pracy i doradztwo zawodowe są najbardziej efektywnymi spośród wszystkich aktywnych programów zatrudnienia. Publiczne usługi zatrudnienia ciągle w zbyt niskim stopniu uzupełniane są w Polsce przez prywatne usługi zatrudnienia, głównie ze względu na bariery biurokratyczne, wskutek których PUP-y nie są skłonne do współpracy z prywatnymi agencjami zatrudnienia[191]. Jest to w sprzeczności z wyraźną tendencją obserwowaną w UE do poszerzania zakresu działania prywatnych agencji zatrudnienia i ich ścisłej współpracy z publicznymi służbami zatrudnienia. W niektórych przypadkach agencje prywatne świadczą usługi pośrednictwa pracy i doradztwa zawodowego na zlecenie rządowe i są finansowane ze środków publicznych (przykładem takiego podejścia jest Wielka Brytania). W Polsce prywatne agencje pośrednictwa pracy ograniczają się z reguły do obsługi najwyższego segmentu rynku pracy. Doświadczenie międzynarodowe wskazuje, że mogą one bardzo skutecznie – często skuteczniej niż publiczne służby zatrudnienia – obsługiwać niższy segment rynku pracy, tj. grupy zmarginalizowane. Rozwój nowoczesnych usług zatrudnienia w Polsce powinien iść w kierunku zwiększenia udziału i roli sektora prywatnego.

---

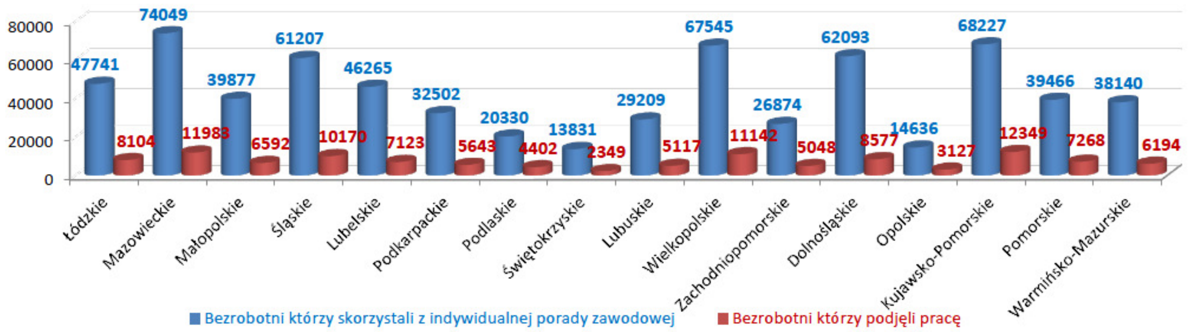
[190] E. Dolny, *Pomoc w poszukiwaniu pracy*, *op. cit.*, s. 42.
[191] J. Rutkowski, *Priorytety reformy rynku pracy. Synteza*, MPiPS, Warszawa 2008, s. 16.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

Jeśli chodzi o efektywność poradnictwa zawodowego prowadzonego przez instytucje rynku pracy w Polsce, liczona ona jest odsetkiem osób, które podjęły pracę lub skorzystały z innych form aktywizacji po skorzystaniu z porady indywidualnej, kształtowała się ona różnie w poszczególnych województwach. Szczegółowe informacje o efektywności działania poradnictwa zawodowego, w układzie województw, przedstawiono na wykresach 6 - 9.

Tak w zakresie efektów zatrudnieniowych wskaźnik dla całego kraju wynosił w 2011 roku 17%, a najwyższe wskaźniki odnotowano dla województw: podlaskie – 21,7%, opolskie – 21,4%, zachodniopomorskie – 18,8%[192]. W zakresie udziału w szkoleniach zawodowych w skali kraju odnotowano wskaźnik 4,7%, najwyższe wskaźniki odnotowano zaś dla województw: opolskiego – 10,2%, małopolskiego – 6,8% i podkarpackiego – 6,5%. Jeśli chodzi o udział w zajęciach z zakresu aktywnego poszukiwania pracy lub szkolenia w klubie pracy wskaźnik krajowy wyniósł 7,4%, natomiast najwyższe wskaźniki odnotowano dla województw: świętokrzyskiego – 11,3%, małopolskiego – 9,6% i opolskiego – 9,1%. Natomiast efekt porad indywidualnych, obrazowany wskaźnikiem skierowań do CIiPKZ, w skali kraju był znikomy – 0,1%. Taka aktywność zauważalna jest właściwie tylko w dwóch województwach: kujawsko – pomorskim 0,7% i mazowieckim – 0,4%.

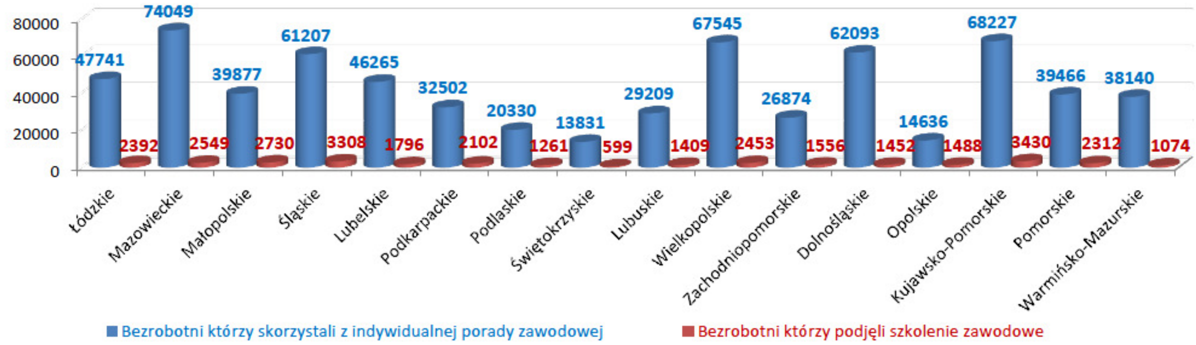
Wykres 6. Liczba osób bezrobotnych, które skorzystały z indywidualnej porady zawodowej i następnie podjęły pracę, według województw



Źródło: *Informacja o realizacji usługi poradnictwo zawodowe i informacja zawodowa w urzędach pracy w 2011 roku*, MPiPS, Warszawa 2012, s. 31.

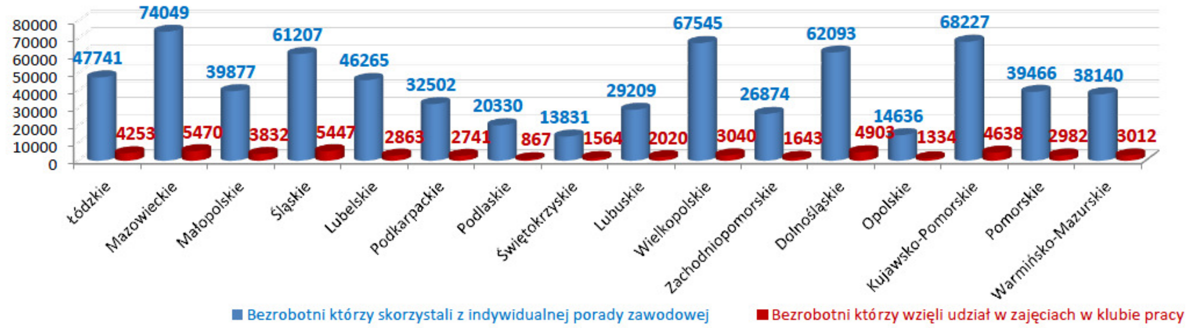
[192] *Informacja o realizacji usługi poradnictwo zawodowe i informacja zawodowa w urzędach pracy w 2011 roku*, MPiPS, Warszawa 2012, s. 30.

Wykres 7. Liczba osób bezrobotnych, które skorzystały z indywidualnej porady zawodowej i następnie wzięły udział w szkoleniu zawodowym, według województw



Źródło: *Informacja o realizacji usługi poradnictwo zawodowe i informacja zawodowa w urzędach pracy w 2011 roku*, MPiPS, Warszawa 2012, s. 31.

Wykres 8. Liczba osób bezrobotnych, które skorzystały z indywidualnej porady zawodowej i następnie wzięły udział w zajęciach w klubie pracy, według województw

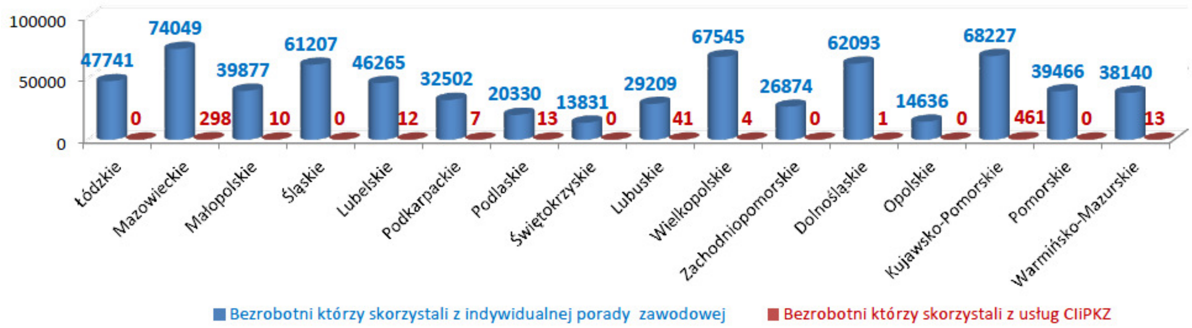


Źródło: *Informacja o realizacji usługi poradnictwo zawodowe i informacja zawodowa w urzędach pracy w 2011 roku*, MPiPS, Warszawa 2012, s. 32.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl

Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

Wykres 9. Liczba osób bezrobotnych, które skorzystały z indywidualnej porady zawodowej i następnie skorzystały z usług CIiPKZ, według województw



Źródło: *Informacja o realizacji usługi poradnictwo zawodowe i informacja zawodowa w urzędach pracy w 2011 roku*, MPiPS, Warszawa 2012, s. 32.

Ponadto dane pochodzące z MPiPS wskazują, że wśród osób bezrobotnych, które po skorzystaniu z usługi poradnictwa zawodowego podjęły pracę 55,2% stanowiły kobiety, 44% osoby zamieszkałe na wsi, 39,4% osoby bez wykształcenia średniego, a 38% osoby długotrwale bezrobotne[193]. Osoby w wieku do 25 roku życia stanowiły 33,7% osób bezrobotnych, a osoby powyżej 50 roku życia 16,5%.

Wśród osób bezrobotnych, które uczestniczyły w szkoleniach zawodowych po uprzednim skorzystaniu z poradnictwa zawodowego kobiety stanowiły 38,5%, mieszkańcy wsi 41%, osoby długotrwale bezrobotne 38,5%, osoby w wieku do 25 roku życia 30,3%, osoby nie posiadające wykształcenia średniego 28%, osoby bezrobotne nie posiadające doświadczenia zawodowego 28%[194]. Osoby bezrobotne bez kwalifikacji zawodowych stanowiły 12,4 %, a osoby w wieku powyżej 50 roku życia 17,5 %. Ze szkoleń w zakresie umiejętności poszukiwania pracy lub z zajęć aktywizacyjnych najczęściej korzystały kobiety - 66,3% i osoby długotrwale bezrobotne – 58,7%. Osoby nieposiadające wykształcenia średniego stanowiły 54,4%, osoby bez doświadczenia zawodowego - 31,5%, bezrobotni bez kwalifikacji zawodowych - 28%, bezrobotni w wieku do 25 roku życia - 23,5%, a osoby powyżej 50 roku życia - 21,8%. Wśród 860 bezrobotnych skierowanych

[193] *Ibidem*, s. 33.
[194] *Ibidem*, s. 33.

przez PUP do CIiPKZ 64,1% stanowiły kobiety, 63,1% osoby długotrwale bezrobotne, a 43,6% stanowiły osoby bez wykształcenia średniego.

Podsumowując stwierdzić należy, że termin „poradnictwo zawodowe" nie oznacza obecnie tylko pomocy innym w zakresie rozwoju kariery zawodowej. Jest dużo więcej ważnych działań w tej sferze - są to m.in. tworzenie i przekazywanie informacji zawodowej, tworzenie specjalistycznych metod i narzędzi, doskonalenie umiejętności w zakresie poszukiwania pracy, pisania życiorysu, nabywanie umiejętności interpersonalnych oraz kompetencji związanych z zarządzaniem własną karierą. Wszystkie te elementy są istotne. Dopiero pełne ich uwzględnienie może być podstawą do właściwego planowania oddziaływania na rozwój nie tylko pracowników w sytuacji wypowiedzenia umowy o pracę, czy osób bezrobotnych, ale powinno być stosowane do pracowników aktualnie pracujących w danej organizacji, a nawet i na wcześniejszych etapach – do młodzieży, która będzie musiała zderzyć się z wejściem na rynek pracy.

6.2.3. Szkolenia

W wielu publikacjach podkreśla się konieczność oparcia gospodarki na wiedzy, co wymaga ciągłego podnoszenia kwalifikacji uczestników rynku pracy tak, aby mogli oni sprostać szybko zmieniającemu się zapotrzebowaniu na wiedzę i kwalifikacje. Można to osiągnąć przez ustawiczne doskonalenie swoich umiejętności i aktualizowanie posiadanych informacji[195]. Jednym z zadań, jakie stoją przed polityką zatrudnienia jest uświadomienie osobom obecnym na rynku pracy, zarówno pracownikom, jak i bezrobotnym, konieczności nauki przez całe życie, m.in. poprzez uczestniczenie w szkoleniach, kursach, zdobywanie uprawnień, uzyskiwanie licencji. Może to pomóc wyjść z bezrobocia, uniknąć go lub uzyskać lepszą pozycję na rynku pracy potwierdzoną wyższym wynagrodzeniem.

[195] M. Fedorczuk, C. Kliszko, *Czynniki wpływające na efektywność szkoleń dla bezrobotnych*, [w:] P. Błędowski, B. Błaszczyk, M. Fedorczuk, C. Kliszko, P. Kubicki, *Kierunki modyfikacji rozwiązań prawnoorganizacyjnych w celu zwiększenia efektywności usług i instrumentów rynku pracy służących podnoszeniu kwalifikacji bezrobotnych*, SGH, Warszawa 2007, s. 62-63.

Proces rozwoju gospodarek opartych na wiedzy będzie postępować. Jak wynika z praktyki innych krajów europejskich, szkolenia stają się najważniejszym instrumentem w polityce rynku pracy ze względu na zwiększające się ryzyko szybkiej dezaktualizacji kwalifikacji[196]. Szkolenia to wraz z pośrednictwem pracy, doradztwem zawodowym i stażami, jednym z najważniejszych instrumentów aktywnej polityki rynku pracy oddziałującym na podażową stronę rynku pracy. Ich rola wydaje się nie do przecenienia szczególnie w warunkach rozwoju gospodarek opartych na wiedzy i wysokich kwalifikacjach, którym zazwyczaj towarzyszy zjawisko bezrobocia strukturalnego.

Rozpatrując szkolenia dla bezrobotnych, można wyróżnić zasadnicze cele, jakimi są[197]:

1) Aktywizacja – motywowanie bezrobotnego do podjęcia pracy, wskazanie na wartość pracy i korzyści, jakie osiąga osoba, która jest zatrudniona;
2) Edukacja – wyposażenie osoby bezrobotnej w niezbędne do podjęcia pracy umiejętności i kwalifikacje, podniesienie poziomu wykształcenia, zdobycie formalnych kwalifikacji;
3) Dynamizacja – wpływ na zachowania bezrobotnego, zmiana jego nawyków w kierunku zwiększenia prawdopodobieństwa znalezienia i utrzymania pracy, przeciwdziałanie skutkom bezrobocia długookresowego. Wskazane jest również, aby szkolenia zwiększały mobilność przestrzenną potencjalnych pracowników.

Zakres i sposób realizacji szkoleń przez publiczne służby zatrudnienia został określony w rozporządzeniu Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 14 września 2010 roku[198]. Obok szkoleń ustawa przewiduje również inne formy wsparcia doskonalenia zawodowego, które obejmują m.in.: udzielenie pożyczki na sfinansowanie szkolenia; dofinansowanie kosztów egzaminów umożliwiających uzyskanie świadectw, dyplomów, zaświadczeń, określonych uprawnień zawodowych lub tytułów zawodowych oraz koszty uzyskania licencji; dofinansowanie kosztów studiów podyplomowych; przydzielanie stypendiów na kontynuowanie nauki w szkole

[196] E. Dolny, M. Maksim, *Podażowo zorientowane instrumenty polityki rynku pracy*, [w:] Z. Wiśniewski, K. Zawadzki (red.), *Aktywna polityka rynku pracy w Polsce*, *op. cit.*, s. 56.
[197] M. Fedorczuk, C. Kliszko, *Czynniki wpływające na efektywność szkoleń dla bezrobotnych*, *op. cit.*, s. 70.
[198] *Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 14 września 2010 r. w sprawie standardów i warunków prowadzenia usług ryku pracy*, Dz. U. 2010, nr 177, poz. 1193.; [cyt. za:] E. Dolny, M. Maksim, *Podażowo zorientowane instrumenty polityki rynku pracy*, *op. cit.*, s. 53-55.

ponadgimnazjalnej dla dorosłych lub wyższej w trybie niestacjonarnym. Uprawnione osoby mogą otrzymać pożyczkę na sfinansowanie kosztów szkolenia, umożliwiającego podjęcie zatrudnienia czy innej pracy zarobkowej. Jej wysokość nie może przekroczyć 400% przeciętnego wynagrodzenia, które obowiązuje w dniu podpisania umowy. Pożyczka ta jest nieoprocentowana, a okres jej spłaty nie może przekroczyć 18 miesięcy od dnia zakończenia szkolenia. Istnieje również możliwość uzyskania dofinansowania do wysokości przeciętnego wynagrodzenia kosztów egzaminów lub kosztów uzyskania licencji, niezbędnych do wykonywania danego zawodu. Niezbędne jest jednak by osoba wykazała, że uzyskanie uprawnień, tytułów zawodowych lub licencji umożliwi podjęcie zatrudnienia lub działalności gospodarczej.

Warto zwrócić uwagę, że obowiązujące przepisy umożliwiają również wykorzystanie przez pracodawców instrumentu nazwanego w metodologii bazy polityk rynku pracy rotacją pracy. Pracodawca, który skieruje pracownika na trwające co najmniej 22 dni szkolenie, udzielając jednocześnie na ten okres płatnego urlopu szkoleniowego, a na to miejsce zatrudni bezrobotnego otrzymuje: refundację kosztów szkolenia w wysokości 80% przeciętnego wynagrodzenia, na jednego pracownika; refundację wynagrodzenia osoby skierowanej przez urząd pracy łącznie ze składkami na ubezpieczenie społeczne, w wysokości do 40% przeciętnego wynagrodzenia. Z takiej pomocy mogą również korzystać pracodawcy, którzy nie utworzyli funduszu szkoleniowego.

Szkolenia zawodowe są obok staży najczęściej wykorzystywanym instrumentem aktywnej polityki rynku pracy. W ofercie szkoleniowej dominują kursy trwające nie dłużej niż 3 miesiące, co należy ocenić pozytywnie. Jak wskazano w publikacji „Aktywna polityka rynku pracy w Polsce" krótsze szkolenia są bardziej efektywne ze względu na mniejsze ryzyko wystąpienia efektu zamknięcia[199].

Efektywność szkolenia może być badana na czterech poziomach: (1) reakcja uczestników na dane szkolenie, (2) uczenie się, czyli podnoszenie umiejętności, (3) zachowanie, czyli wpływ treści przekazywanych na szkoleniu na zachowanie uczestnika szkolenia, (4) wyniki rozumiane jako efekty uczestniczenia w szkoleniu, w przypadku niniejszego badania wynikiem szkolenia będzie np.

[199] E. Dolny, M. Maksim, *Podażowo zorientowane instrumenty polityki rynku pracy*, *op. cit.*, s. 56.

znalezienie zatrudnienia lub podjęcie działalności gospodarczej przez osobę bezrobotną, która odbyła szkolenie[200]. W Wielkiej Brytanii za jeden z wymiarów efektywności szkoleń dla bezrobotnych uznaje się „zatrudnialność" rozumianą jako wzrost poziomu kwalifikacji przydatnych do poszukiwania, uzyskania i utrzymania zatrudnienia. Oznacza to, że pozytywnym efektem szkolenia jest również samo nabycie przez osobę bezrobotną określonej wiedzy, umiejętności lub uprawnień.

Tabela 8. Szkolenia zawodowe dla bezrobotnych w latach 2005-2009

Lata	**Liczba uczestni-ków programu**	**Liczba osób, które ukończ-yły program**	**Liczba osób zatrudnio-nych po uczestni-ctwie w programie**	**Efektywność zatrudnie-niowa w %**	**Efektywność kosztowa w zł**	
					uczestni-ctwa w programie	**ponowne-go zatrudnie-nia**
2005	150724	147622	54947	37,2	1157,0	3173,0
2006	146907	142062	64132	45,1	1270,7	2910,8
2007	148089	172420	76586	44,4	1495,4	3477,4
2008	168336	163261	64048	39,2	1664,2	4373,8
2009	168334	163741	56150	34,3	2255,5	6761,9

Źródło: E. Dolny, M. Maksym, *Podażowo zorientowane instrumenty polityki rynku pracy*, [w:] Z. Wiśniewski, K. Zawadzki (red.), *Aktywna polityka rynku pracy w Polsce*, WUP, UMK, Toruń 2010, s. 58.

Jak wynika ze wskaźników efektywności zatrudnieniowej szkolenia są stosunkowo mało efektywnym instrumentem polityki rynku pracy[201]. Procent zatrudnionych po przebytych szkoleniach w okresie 3 miesięcy od ich zakończenia wahał się w latach 2005-2009 w granicach od 37,1% do 44,4%. Trzeba jednak podkreślić, że wysokie efekty zatrudnieniowe innych instrumentów, szczególnie prac interwencyjnych, jak i środków na utworzenie stanowisk pracy wynikają z zapisów ustawowych. Jak pokazują niektóre analizy, pozytywne efekty szkoleń ujawniają się w perspektywie kilku lat. Natomiast większość badań ewaluacyjnych koncentruje się na efektach krótkookresowych (sytuacja uczestnika szkoleń analizowana jest najczęściej w okresie od 3 do 6 miesięcy od

200 M. Fedorczuk, C. Kliszko, *Czynniki wpływające na efektywność szkoleń dla bezrobotnych*, *op. cit.*, s. 70.
201 E. Dolny, M. Maksym, *Podażowo zorientowane instrumenty polityki rynku pracy*, *op. cit.*, s. 57-58.

zakończenia kursu), a ich wyniki w dużym stopniu odzwierciedlają oddziaływanie efektu zamknięcia, związanego z uczestnictwem bezrobotnego w szkoleniu.

Dostępne i względnie aktualne wyniki analiz efektywności netto aktywnej polityki rynku pracy w Polsce wskazują, że szkolenia wywierają istotny i pozytywny wpływ na szanse podjęcia zatrudnienia[202]. Są więc skuteczną i jednocześnie najtańszą formą aktywizacji bezrobotnych. Jednostkowe koszty uczestnictwa w szkoleniu, jak i koszt ponownego zatrudnienia są niższe od przeciętnych dla wszystkich programów. Wzrost jednostkowych kosztów udziału w szkoleniu należy tłumaczyć zmianami w ustawie wprowadzającymi wyższe zachęty finansowe w formie stypendiów wypłacanych dla uczestniczących w szkoleniach. W związku z pogarszającą się koniunkturą gospodarczą obniżyła się również efektywność kosztowa szkoleń. W badanym okresie koszt ponownego zatrudnienia uczestnika szkoleń uległ podwojeniu.

Właściwy dobór kandydatów do różnych rodzajów szkoleń z punktu widzenia ich umiejętności oraz możliwości intelektualnych i psychofizycznych przesądza o efektach tej formy aktywizacji[203]. Często barierą uczestnictwa w szkoleniu jest zbyt niski poziom wykształcenia (np. w przypadku bezrobotnych z wykształceniem gimnazjalnym lub poniżej gimnazjalnego) lub bierność i brak motywacji do podnoszenia kwalifikacji (np. w przypadku długotrwale bezrobotnych).

Wątpliwe efekty szkoleń mogą zatem podważać zasadność kierowania tego rodzaju instrumentów aktywizujących do wybranych kategorii bezrobotnych[204]. Dlatego w niektórych krajach Unii Europejskiej obowiązuje wytyczna, zgodnie z którą finansowane są tylko te instrumenty podnoszenia kwalifikacji, których prognozowana efektywność brutto kształtować się będzie na poziomie 70%. To oznacza, że ważnym kryterium doboru do szkoleń jest ocena prawdopodobieństwa uzyskania przez potencjalnego kandydata szans uzyskania pracy po szkoleniu. Zastosowanie takich zaleceń w praktyce spowoduje, że w rezultacie oferta szkoleniowa będzie przeważnie kierowana do osób dobrze rokujących na rynku pracy. Dlatego najrozsądniej byłoby, gdyby szkolenia trafiały do

[202] *Ibidem*, s. 58-59.
[203] *Ibidem*, s. 60.
[204] *Ibidem*, s. 60-61.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

najbardziej potrzebujących, ale jednocześnie, dla których uzupełnienie kwalifikacji będzie realnym czynnikiem zwiększającym szanse na powrót do zatrudnienia.

Tabela 9. Wskaźnik zatrudnienia w trakcie trwania szkolenia i w okresie 3 miesięcy po jego ukończeniu, w latach 2006-2010

Wyszczególnienie	**2006**		**2007**		**2008**		**2009**		**2010**	
	Liczba osób	**%**	**Liczba osób**	**%**	**Liczba osób**	**%**	**Liczba osób**	**%**	**Liczba osób**	**%**
Ogółem bezrobotni zatrudnieni w trakcie lub po szkoleniach	58379	43	72245	42	62242	39	52665	34	60330	35
Zatrudnieni po szkoleniach indywidualnych*	17021	55	19912	53	16311	45	13416	38	14726	38
Zatrudnieni po szkoleniach grupowych*	41358	40	50653	40	45931	38	39249	33	47407	34
Bezrobotni niepełnosprawni zatrudnieni w trakcie lub po szkoleniu	1072	30	1403	31	1483	27	1233	22	1716	24
Osoby poszukujące pracy zatrudnione w trakcie lub po szkoleniu (bez niepełnosprawnych)	68	49	27	24	17	16	141	24	19	11
Osoby pobierające rentę szkoleniową zatrudnione w trakcie lub po szkoleniu	25	12	23	16	18	13	11	9	6	5

*Dane za lata 2006-2009 odnoszą się do przeszkolonych bezrobotnych, a za 2010 rok do ogółu przeszkolonych.
Źródło: *Szkolenia, staże i inne formy wspierania podnoszenia kwalifikacji bezrobotnych. Dane statystyczne 2006-2010*, MPiPS, Warszawa 2011, s. 22.

Wskaźniki zatrudnienia osób uczestniczących w szkoleniach wskazują, że w latach 2006-2010 nastąpił spadek udziału osób bezrobotnych, którzy zostali zatrudnieni jeszcze w trakcie szkolenia lub

tuż po nim z 43% do 35% (tabela 9)[205]. Utrzymuje się natomiast tendencja pokazująca, że szczególnie duży odsetek osób bezrobotnych, które są zatrudniane po szkoleniach, to osoby biorące udział w szkoleniach indywidualnych. Efektywność szkoleń grupowych jest niższa i w roku 2010 wynosiła 34%. Szczególnie jednak w kontekście outplacementu zwrócić należy uwagę na spadający odsetek osób poszukujących pracy[206], które zostałyby zatrudnione w trakcie lub po odbytym szkoleniu. Jeszcze w roku 2006 niemal połowa uczestników szkoleń z tej grupy znajdowała pracę w trakcie lub tuż po zakończeniu szkolenia, zaś w roku 2010 udział takich osób wyniósł już tylko 11%.

Zakładanym celem uczestnictwa w szkoleniu osoby bezrobotnej jest znalezienie przez bezrobotnego legalnego, stałego zatrudnienia zgodnego z jego kwalifikacjami. Przeprowadzone wśród pracowników powiatowych urzędów pracy badania wskazują, że w pomiarze efektywności szkoleń dla osób bezrobotnych panuje dość duża dowolność zarówno, co do wybieranych mierników efektywności, jak i czasu dokonywania pomiaru. Zdaniem pracowników powiatowych urzędów pracy, spośród usług mających na celu podniesienie kwalifikacji bezrobotnych, najbardziej efektywne są szkolenia indywidualne[207]. Na drugim miejscu pod względem efektywności plasują się staże zawodowe, a na trzecim – szkolenia grupowe i przygotowanie zawodowe w miejscu pracy.

Wyniki badania opinii pracowników PUP obejmowały również kwestie szkoleń organizowanych na podstawie zapotrzebowania zgłoszonego przez konkretnego pracodawcę. Rozwiązanie to polega na finansowaniu przez powiatowy urząd pracy szkoleń przygotowujących osoby bezrobotne do pracy w konkretnym zakładzie pracy na określonym stanowisku[208]. Wydawać by się mogło, że skuteczność zatrudnieniowa tego typu szkoleń powinna być bardzo wysoka, sięgająca niemal 100%. Okazuje się jednak, że rzeczywistość dość mocno odbiega od wyobrażeń. Zdaniem pracowników PUP, przedsiębiorcy raczej wywiązują się z deklaracji zatrudnienia osoby

[205] *Szkolenia, staże i inne formy wspierania podnoszenia kwalifikacji bezrobotnych. Dane statystyczne 2006-2010*, MPiPS, Warszawa 2011, s. 22.

[206] Osoba poszukująca pracy nie spełnia warunków niezbędnych do nabycia statusu osoby bezrobotnej. Poszukującym pracy jest ten kto poszukuje zatrudnienia, innej pracy zarobkowej lub chce skorzystać z innej formy pomocy określonej w ustawie, zarejestrowana w powiatowym urzędzie pracy. Zob. *Ustawa z 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy*, Dz. U. z 2004 r., nr 99 poz. 1001.

[207] M. Fedorczuk, C. Kliszko, *Czynniki wpływające na efektywność szkoleń dla bezrobotnych*, *op. cit.*, s. 77.

[208] M. Fedorczuk, C. Kliszko, *Czynniki wpływające na efektywność szkoleń dla bezrobotnych*, *op. cit.*, s. 88-89.

bezrobotnej po odbyciu przez nią przeszkolenia. 43,1% badanych pracowników PUP uważa, że sytuacje, w których pracodawcy nie zatrudniają przeszkolonego bezrobotnego zdarzają się rzadko, a 35,6% respondentów uważa, że takie przypadki są bardzo rzadkie Przeciwnego zdania jest 13,4% pytanych respondentów, przy czym 10,3% pracowników PUP prezentuje opinię, że pracodawcy często nie wywiązują się ze swoich deklaracji, a 3,1% uważa, że tego typu sytuacje są bardzo częste.

Istotna jest sprawa najczęstszych przyczyn niewywiązywania się pracodawcy z wcześniej podjętych zobowiązań jest. Dominującym powodem – zdaniem 58,9% pracowników PUP – jest niechęć lub brak możliwości podjęcia pracy przez osobę bezrobotną[209]. Wyniki badania potwierdzają opinię, że w zdecydowanej przewadze przypadków – wbrew obiegowym opiniom – brak zatrudnienia osoby bezrobotnej po szkoleniu jest spowodowane przez samego bezrobotnego. Taki rozkład odpowiedzi stawia pod znakiem zapytania poprawność prowadzonej selekcji uczestników szkolenia, a w szczególności oceny dotyczącej motywacji osób bezrobotnych do podjęcia pracy. Należy podkreślić, że sytuacja, w której osoba nie zamierzająca podjąć pracy u konkretnego pracodawcy, na potrzeby którego jest organizowane szkolenie może mieć negatywne konsekwencje z jednej strony w postaci niskiej motywacji takiej osoby do udziela się pozostałym członkom szkolenia, co w konsekwencji prowadzi do obniżenia chęci do dalszego zdobywania/podnoszenia kwalifikacji. Z drugiej strony zaś pracodawca, który nie uzyska spodziewanych po tego typu szkoleniu efektów zrezygnuje z dalszej współpracy z powiatowym urzędem pracy, co spowoduje w dalszej kolejności spadek liczby miejsc i szkoleń, jaką pracownicy PUP mogą zaoferować bezrobotnym.

6.2.4. Odprawy

Wykorzystanie instrumentu wsparcia dla zwalnianych pracowników, jakim są odprawy zostanie omówione na przykładzie sektora górniczego. W połowie lat 90. XX wieku sytuacja polskiego górnictwa nie była dobra. Problemem był zbyt duże zatrudnienie i zadłużenie, co w połączeniu z problemami ze sprzedażą węgla bardzo pogłębiało sytuację. Ówczesny rząd podjął się reformy tego

[209] *Ibidem*, s. 89.

sektora. Przyjęto trzy główne założenia prowadzonych działań: zamykanie starych kopalni, zwolnić znaczną część górników, pomóc im znaleźć nową pracę poza górnictwem. Po latach można stwierdzić, że o ile z dwoma pierwszymi zadaniami udało się uporać, trzeci cel nie został osiągnięty. Przez cztery lata – od 1998 do 2001 roku – nastąpiło zmniejszenie zatrudnienia w tym sektorze o 100 tysięcy osób. Wśród osób zwalnianych znalazło się 37 tysięcy ludzi w sile wieku, którzy przepracowali pod ziemią, co najmniej pięć lat, ale byli zbyt młodzi, żeby przejść na emeryturę.

Celem Górniczego Pakietu Socjalnego było wsparcie restrukturyzacji zatrudnienia w kopalniach węgla kamiennego[210]. Jako wiodące instrumenty aktywizujące miały zostać zastosowane zasiłek socjalny i jednorazowa odprawa pieniężna. Jak wynika z doświadczeń pierwszy z tych instrumentów nie odegrał praktycznie żadnej roli w restrukturyzowaniu zatrudnienia w górnictwie.

Najpopularniejszym instrumentem łagodzenia skutków restrukturyzacji, jaki został zaoferowany zwalnianym pracownikom były indywidualne pakiety odprawowe[211]. Były to dodatkowe świadczenie ponad ustawowo obowiązującą odprawę. W ramach tych pakietów zwalnianemu pracownikowi przysługiwało praktycznie jedno świadczenie – rekompensata finansowa. W rzeczywistości tylko nielicznym zwalnianym górnikom zapewniano pomoc w szukaniu nowego miejsca pracy poza branżą, a za ewentualne szkolenia zawodowe większość z nich musiała płacić sama.

Jednorazowa odprawa pieniężna bezwarunkowa była świadczeniem wprowadzonym od 1 stycznia 1998 roku[212]. Przysługiwała ona pracownikom zatrudnionym pod ziemią, zaś od 1 stycznia 1999 roku także zatrudnionym na powierzchni przy mechanicznej przeróbce węgla, z którymi została rozwiązana umowa o pracę na ich wniosek. Wysokość odprawy do końca 1999 roku wynosi 24-krotną kwotę przeciętnego wynagrodzenia w kopalniach z trzeciego kwartału roku poprzedzającego.

---

[210] *Badania ankietowe górników, którzy skorzystali z oferty górniczego pakietu socjalnego*, Instytut Górnictwa w Katowicach, Katowice 2002, www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/44E57212-C872-4B99-8BF4-BE6EB00EBE61/2529/Badania_ankietowe_gornikow_reforma_wegla_kamienneg.doc [25.09.2012], s. 6.
[211] A. Kwiatkiewicz, K. Hernik, *Outplacement – przewodnik dla pracodawców*, FISE, Warszawa 2010, s. 7.
[212] T. Stalewski, A. Szpak, *Likwidowanie kopalni węgla w małym mieście górniczym*, „Studia Regionalne i Lokalne" 4/2000, s. 82.

Ponieważ odprawy cieszyły się dużą popularnością, liczba chętnych do skorzystania z tej formy odejścia z górnictwa przekraczała możliwości budżetu państwa i z tego powodu nie każdy chętny może otrzymać odprawę. Zaledwie w jednym roku – 1998 – z pakietu socjalnego, na który składały się urlopy górnicze, odprawy bezwarunkowe, zasiłki socjalne, skorzystało 25,8 tysięcy pracowników kopalń[213]. Kosztowało to budżet państwa 755 milionów zł, a w 1999 roku zainteresowanie górników osłonami jeszcze wzrosło. Na ten cel w budżecie 1999 roku przeznaczono 953 milionów, a już w połowie tego roku okazało się, że jest to kwota niewystarczająca.

Osoby zwalniane otrzymały odprawy, których wysokość wynosiła od 44,4 tysięcy zł na początku reformy do 55 tysięcy zł brutto pod koniec[214]. Pieniądze miały im pomóc w znalezieniu nowej pracy. Z jednej strony były to jednak pieniądze za małe na uruchomienie własnej działalności gospodarczej, z drugiej odpowiednio wydłużały czas poszukania nowego miejsca pracy. Z punktu widzenia kopalni były korzystne - zaczęły bowiem zarabiać na jego wydobyciu. Wszystko udało się przeprowadzić w warunkach pokoju społecznego.

Jednak z punktu widzenia górników sytuacja nie była już tak korzystna. Znacząca część osób, które otrzymały oprawy, w tym szczególne grupy - młodzi, kawalerowie wydali odprawę szybko. Kupowano wakacje w egzotycznym kraju, samochód, nowe meble. Rozsądni próbowali odprawę zainwestować. Jak wynika z danych z roku 2009 zaledwie co dziesiątemu z tych, którzy założyli firmę z odpraw, udało się ją utrzymać[215]. Dużo więcej byłych górników pracuje w zawodzie, ale w czeskich i hiszpańskich kopalniach.

Jak wskazują wyniki badań przeprowadzonych przez T. Stalewskiego i A. Szpaka w Kopalni Węgla Kamiennego „Nowa Ruda", spośród osłon socjalnych największą popularnością cieszyły się jednorazowe odprawy pieniężne, zaś zasiłkiem socjalnym górnicy nie interesowano się wcale[216]. Z jednorazowej bezwarunkowej odprawy pieniężnej, wprowadzonej na początku 1998 roku, skorzystało do końca 1998 roku 326 pracowników badanej kopalni. Podobnie jak w przypadku

---

[213] *Ibidem*.
[214] A. Klich, J. Krzyk, *Górnicze nauczki dla stoczniowców*, „Gazeta Wyborcza" 08.08.2009, http://wyborcza.pl/1,75515,6917944,Gornicze_nauczki_dla_stoczniowcow.html [25.09.2012].
[215] *Ibidem*.
[216] T. Stalewski, A. Szpak, *Likwidowanie kopalni węgla w małym mieście górniczym*, *op. cit.*, s. 82.

korzystających z zasiłku socjalnego byli to głównie ludzie młodzi: w wieku do 35 lat – 71%, 36–40 lat – około 20%, pozostali stanowią około 9%. W kopalni tej z ogólnej liczby byłych górników kopalni, którzy skorzystali z jednorazowej odprawy, zbadano losy zawodowe 199 osób (tj. 61% ogółu korzystających z odprawy), będących mieszkańcami gminy Nowa Ruda. W momencie prowadzenia badań, tj. w maju 1999 roku, w tej grupie 40% pobierało zasiłki dla bezrobotnych, pozostali podjęli pracę, wyemigrowali z Nowej Rudy albo nie zgłosili się do urzędu pracy po zasiłek dla bezrobotnych. Zwraca uwagę niewielki odsetek byłych górników zakładających własne firmy (tylko 6,5%).

Jak zauważyli autorzy badań, nie było istotnej zależności między wiekiem byłych górników a ich zatrudnieniem[217]. Bez pracy pozostawali równie często ludzie bardzo młodzi, w średnim wieku, jak i najstarsi, w wieku powyżej 40 lat. To oznacza, że wbrew powszechnym przekonaniom w przypadku zbadanej grupy byłych górników, wiek nie jest istotnym czynnikiem wpływającym na szansę znalezienia pracy. Inny istotny wniosek z badań to fakt, że ankietowanych przede wszystkim cechowała bierna postawa wobec poszukiwania nowej pracy. Przede wszystkim czekali na propozycję urzędu pracy, część zaś działając na własną rękę. Ponadto aż dwie trzecie spośród nich nie starało się zdobyć nowego zawodu. Tymczasem praca w górnictwie bez względu na posiadany zawód wyuczony jest inna niż poza górnictwem i dlatego niemal każdy były górnik musi nabyć nowych umiejętności.

Innym ciekawym wnioskiem z badań przeprowadzonych przez T. Stablewskiego i A. Szpaka jest stwierdzenie, że według przebadanych górników, których dotknęły zwolnienia dobrowolne zwolnienie się z pracy w kopalni w zamian za odprawę pieniężną zostało uznane, jako sytuacja niekorzystna[218]. Górnicy godzili sią na nią, a nawet sami nalegali na władze kopalni o jak najszybsze przyznanie odpraw nie dlatego, że są one dla nich atrakcyjne, lecz dlatego, że utrata pracy w kopalni jest nieuchronna. Gdyby nie likwidacja kopalni, to około 70% górników wolałoby pozostać w swoim zawodzie. Nawet wśród tych byłych górników, którym udało się znaleźć nową pracę jeszcze niemal połowa, tj. 46,4%, myślała o powrocie do pracy w kopalni. W sumie z rozkładu odpowiedzi

[217] *Ibidem*, s. 83.
[218] *Ibidem*, s. 84.

respondentów wynika, że badani górnicy nie byli zadowoleni z odpraw pieniężnych. Odprawy nie rekompensowały bowiem strat zarówno materialnych, jak i stresów i innych trudności związanych ze zmianą zawodu. Nie oznacza to oczywiście, że badani górnicy kwestionowali celowość wypłacania im odpraw pieniężnych, ale większość z nich zamiast odpraw i zmiany zawodu wolałaby nadal pracę w górnictwie[219]. Odprawy pieniężne w świadomości górników istnieją raczej jako świadczenia socjalne, a nie kapitał inwestycyjny, jako rekompensaty za utracone zdrowie i pracę zawodową, a nie zachęta do wzmożonego wysiłku w celu stworzenia sobie nowego miejsca pracy w innym zakładzie lub we własnej firmie.

Taka sytuacja świadczy tylko o tym, że w Górniczym Pakiecie Socjalnym nie wykorzystano tkwiących w nim możliwości outplacementowych. Wyniki badań zleconych przez Ministerstwo Gospodarki w 2002 roku pokazują, że średnio rzecz biorąc co drugi pracujący beneficjent GPS na różny sposób się przekwalifikowywał[220]. Wynika stąd, że wielu byłych górników doceniło szanse jaką na rynku pracy dają inne kwalifikacje, które trzeba posiąść. Rzecz w tym jednak, że ludzie ci sami musieli zadbać o zmianę swoich kwalifikacji i ponieść tego koszty. Wydaje się jednak, że gdyby wszystkim beneficjentom Górniczego Pakietu Socjalnego – przed zwolnieniem z kopalni – zapewniono profesjonalną pomoc w poszukiwaniu nowego miejsca pracy, w powiązaniu z przedstawieniem możliwości rozwoju zawodowego, to GPS zyskałby charakter zbliżony do outplacementu i zwiększyłaby się skuteczność zatrudnienia górników poza branżą. To dawałoby szanse na skrócenie okresu pozostawania bez pracy. Można powiedzieć, że funkcję taką spełniali doradcy zawodowi Górniczej Agencji Pracy, jednak jak pokazują to wyniki naszych badań, tylko niecałe 7% pracujących beneficjentów GPS wskazało na Biura Pomocy Zawodowej GAP, jako źródło informacji przydatne w poszukiwaniu pracy. Po zatem wynika z powyższych tylko nielicznym górnikom przed zwolnieniem zapewniono pomoc w szukaniu nowego miejsca poza branżą. Jednym z głównych powodów tego, że Górniczy Pakiet Socjalny nie odniósł sukcesu to fakt, że uwzględniono w całym procesie zmian aprobaty środowisk opiniotwórczych, zarówno tych pochodzących z branży, jak i spoza niej, jak np. samorządów lokalnych. W tym celu należałoby przygotować i wdrożyć

[219] *Ibidem*, s. 84.
[220] *Badania ankietowe górników, którzy skorzystali z oferty górniczego pakietu socjalnego*, *op. cit.*, s. 6.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl

Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

program informacyjno-przystosowawczy, którego zadaniem byłoby pozyskanie wsparcia tych środowisk dla programu outplacementu w przyszłości.

Z drugiej strony trudności w całym procesie dopatrywano się także w postawach górnikach[221]. Powodem była tez niska kultura prawna i ich słabe wykształcenie. Nie wskazano miejsc i kierunków, w których górnicy mogą pracować po odejściu z branży. Odprawy były szybkie – w ten sposób pozbyto się wielu specjalistów, których nie dało się w krótkim czasie zastąpić. Do tego doszło przeświadczenie - nie tylko górników, ale i lokalnych urzędników oraz polityków związanych w różnym stopniu z górnictwem - że „Polska na węglu stoi", więc zwolnieni później wrócą do zawodu.

Wnioskiem z przedstawionego przykładu jest, że odprawy górnicze okazały się nieefektywnym instrumentem wsparcia. Środki te mogły został przeznaczone na inwestycje produkcyjne wspomagane kapitałem prywatnym. Górnikom potrzebne były raczej nowe miejsca pracy, a nie osłony socjalne. Polityka polegająca na daniu świadczeń socjalnych w postaci płatnych urlopów, zasiłków górniczych i odpraw pieniężnych, w dużej mierze była wymuszona protestami górników. Nie przyniosła jednak w większości przypadków korzyści w postaci zadowolenia byłych górników, nie przyczynia się także do tworzenia nowych miejsc pracy, nie pobudza do wysiłku i aktywności zawodowej[222]. Co więcej jak się okazuje, takie pakiety wsparcia które były wówczas oferowane doprowadziły do bierności, wyuczonej bezradności, roszczeniowe postawy wobec pracodawców i państwa. Wydawanie pieniędzy na osłony socjalne i wczesne emerytury być może rozwiązuje problemy bytowe odchodzącego pokolenia górników, a przynajmniej doraźnie uspokaja ich nastroje polityczne, ale nie stwarza perspektyw zawodowych na przyszłość dla młodego pokolenia w regionie.

Z punktu widzenia outplacementu przykład działań w sektorze górniczym pokazuje, że odprawy są nieskuteczne. Zwalnianym pracownikom bardziej atrakcyjne jest wsparcie w postaci przeszkolenia, przekwalifikowania, a w konsekwencji znalezienia nowego miejsca pracy.

---

[221] A. Klich, J. Krzyk, *Górnicze nauczki dla stoczniowców*, *op. cit.*.
[222] T. Stalewski, A. Szpak, *Likwidowanie kopalni węgla w małym mieście górniczym*, *op. cit.*, s. 86.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade
KAPITAŁ LUDZKI NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI
UNIA EUROPEJSKA EUROPEJSKI FUNDUSZ SPOŁECZNY

6.2.5. Efektywność wybranych narzędzi wsparcia w województwie podlaskim

W statystyce publicznej przyjmuje się analizę efektywności poszczególnych instrumentów aktywnych rynku pracy pod kątem ich efektywności zatrudnieniowej i kosztowej. Pierwszy z tych wskaźników pozwala na określenie, jaki procent osób kończących udział w danej formie wsparcia podjął pracę w trakcie lub po zakończeniu uczestnictwa, tj. na ile dany instrument rynku pracy jest skuteczny w poprawie sytuacji osoby bezrobotnej lub poszukującej pracy. Przyjmuje się, że osoba podjęła zatrudnienie, jeżeli w trakcie trwania lub w okresie do 3 miesięcy od czasu zakończenia udziału w programie wyrejestrowała się z ewidencji powiatowego urzędu pracy (np. w przypadku szkoleń) lub jeżeli w okresie do 3 miesięcy od czasu zakończenia udziału w programie nie zarejestrowała się ponownie w powiatowym urzędzie pracy (np. w przypadku prac interwencyjnych).

W województwie podlaskim w 2008 roku największą efektywność zatrudnieniową, czyli procent osób, które uzyskały zatrudnienie po zakończeniu uczestnictwa w programie w okresie 3 miesięcy bądź z innych powodów nie wróciły do rejestrów urzędów pracy, osiągnęły następujące programy aktywnego przeciwdziałania bezrobociu: prace interwencyjne – 73,9% uczestników (w 2007 roku – 77,5%); staż u pracodawcy – 57,9% uczestników (w 2007 roku – 55,7%); roboty publiczne - 53,3% (w 2007 roku – 53,0%); przygotowanie zawodowe w miejscu pracy - 52,6% uczestników (w 2007 roku – 55,0%); usługi poradnictwa zawodowego – 43,7% (w 2007 roku – 36,0%)[223]. W 2009 roku największą efektywność osiągnęły również te same kategorie wsparcia. Podobnie na pierwszym miejscu znalazły się prace interwencyjne – 74,2% uczestników, drugie w kolejności były roboty publiczne – 52,2%, zaś staże u pracodawcy znalazły się na trzecim miejscu z wynikiem 48,8% uczestników[224]. Podobnie jak rok wcześniej na miejscu czwartym było przygotowanie zawodowe w miejscu pracy – zaś na piątym usługi poradnictwa zawodowego. W tym przypadku jednak osiągnęły one niższe niż rok wcześniej wartości wynoszące odpowiednio 46,2% uczestników i 36,3% uczestników. W 2010 roku wśród tych programów, które cechowały się największą efektywność obok pojawiających się na 5 najwyższym miejscach prac interwencyjnych –

[223] *Sytuacja na rynku pracy w województwie podlaskim w 2008 roku*, WUP w Białymstoku, Białystok 2009, s. 161.
[224] *Sytuacja na rynku pracy w województwie podlaskim w 2009 roku*, WUP w Białymstoku, Białystok 2010, s. 155.

68,4% uczestników, robot publicznych – 48,1% i staży u pracodawcy – 45,9% uczestników, znalazły się szkolenia – 39,62% uczestników[225]. Usługi poradnictwa zawodowego zajęły podobnie jak w latach wcześniejszych piąte miejsce pod względem efektywności zatrudnieniowej na poziomie 36,0%. Także w 2011 roku szkolenia wykazywały się wysoką efektywnością na poziomie 45,5% uczestników. Jednak najwyższy poziom tego wskaźnika w województwie podlaskim osiągnęły prace interwencyjne – na poziomie 73,7% uczestników[226]. Natomiast staże u pracodawcy uzyskały efektywność na poziomie 50,5% uczestników. Prawie połowa, bo 45,1% osób uczestniczących w robotach publicznych znalazło zatrudnienie, zaś w przypadku kolejnego instrumentu, jakim jest przygotowanie zawodowe dorosłych poziom osób, które zostały zatrudnione po udziale w programie wyniósł 37,0%.

Jak wynika z danych dotyczących szkoleń w województwie podlaskim ich efektywność zatrudnieniowa analizowanych w tym raporcie szkoleń i usług po nie kształtowała się na wysokim poziomie w latach 2008-2010. W przypadku szkoleń na przestrzeni analizowanych czterech lat należy zauważyć wzrost tej efektywności do poziomu 45,5% w 2011 roku. Jednocześnie jednak należy zwrócić uwagę, że najwięcej szkoleń było realizowane w roku 2010 – uczestniczyły w nich 5050 osób, zaś w roku 2009 – 4388 osób. Co za tym idzie należy stwierdzić, że szczególnie ważna jest liczba bezwzględna uczestników w porównaniu do podjęć pracy w trakcie lub po ukończeniu programu. Ta zaś okazała się być na szczególnie wysokim poziomie w roku 2008. Dla porównaniu w roku, 2011 przy co prawda wyższej efektywności zatrudnieniowej jednak bezwzględna liczba osób, które wzięły udział w szkoleniach była prawie 3 razy mniejsza niż w roku 2008.

Jeśli zaś chodzi o efektywność zatrudnieniową związaną z usługami z zakresu poradnictwa zawodowego, zauważyć należy powiększającą się liczbę uczestników tej formy programów wspierających. W roku 2008 z poradnictwa skorzystało 8451 osób, gdy w roku 2011 było to niemal 2 razy tyle osób – 19 008 uczestników. Jednocześnie jednak nastąpiło prawie dwukrotne zmniejszenie efektywności zatrudnieniowej.

---

[225] *Sytuacja na rynku pracy w województwie podlaskim w 2010 roku*, WUP w Białymstoku, Białystok 2011, s. 158
[226] *Sytuacja na rynku pracy w województwie podlaskim w 2011 roku*, WUP w Białymstoku, Białystok 2012, s. 158.

Tabela 10. Efektywność szkoleń i usług poradnictwa zawodowego realizowanych przez powiatowe urzędy pracy województwa podlaskiego w latach 2008-2011

Rok	**Liczba osób, które w programach rynku pracy:**			**Efektywność zatrudnieniowa**
	uczestniczyły	**zakończyły uczestnictwo**	**podjęły pracę w trakcie lub po ukończeniu programu*)**	
Szkolenia				
2008	4352	4295	1727	40,21%
2009	4388	4306	1430	33,2%
2010	5050	4990	1976	39,6%
2011	1522	1492	679	45,5%
Usługi poradnictwa zawodowego				
2008	8451	x	3689	43,7%
2009	9355	x	3397	36,3%
2010	10892	x	3917	36,0%
2011	19008	x	4269	22,5%

*) zalicza się tu osoby, które w trakcie lub w okresie do 3 miesięcy po zakończeniu udziału w programie podjęły zatrudnienie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Sytuacja na rynku pracy w województwie podlaskim w 2008 roku*, WUP w Białymstoku, Białystok 2009, s. 161; *Sytuacja na rynku pracy w województwie podlaskim w 2009 roku*, WUP w Białymstoku, Białystok 2010, s. 155; *Sytuacja na rynku pracy w województwie podlaskim w 2010 roku*, WUP w Białymstoku, Białystok 2011, s. 158; *Sytuacja na rynku pracy w województwie podlaskim w 2011 roku*, WUP w Białymstoku, Białystok 2012, s. 158.

Tabela 11. Efektywność szkoleń realizowanych przez powiatowe urzędy pracy województwa podlaskiego w latach 2008-2011

Wydatki na programy promocji zatrudnienia ogółem, w tym koszty szkoleń	**Wydatki na realizację programu w tys. zł**	**Koszt uczestnictwa w programie 1 osoby w zł**	**Efektywność kosztowa – koszt ponownego zatrudnienia w zł**
2008	6057,2	1391,82	3507,35
2009	8909,7	2030,50	6230,60
2010	7524,7	1490,04	3808,05
2011	3650,8	2398,69	5376,76

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Analiza efektywności podstawowych form promocji zatrudnienia i aktywizacji zawodowej bezrobotnych finansowanych z Funduszu Pracy w woj. podlaskim w 2008 roku i w 2009 roku*, WUP w Białymstoku, Białystok 2010, s. 1, 4; *Sytuacja na rynku pracy w województwie podlaskim w 2010 roku*, WUP w Białymstoku, Białystok 2011, s. 158; *Sytuacja na rynku pracy w województwie podlaskim w 2011 roku*, WUP w Białymstoku, Białystok 2012, s. 158.

Jeśli chodzi o drugi z analizowanych wskaźników efektywności - efektywność kosztową, jest ona rozumiana, jako iloraz kosztów danej formy aktywizacji i liczby osób, które podjęły zatrudnienie w trakcie lub w okresie do 3 miesięcy od ukończenia programu.

Najwięcej środków na szkolenia zostało przeznaczone w analizowanym okresie w województwie podlaskim, w roku 2009, najmniej zaś w roku 2011. W zasadzie trudno na przestrzeni 4 analizowanych lat stwierdzić, jaki jest kierunek zmian w zakresie kosztów ponownego zatrudnienia. Stwierdzić jednak należy, że w roku 2011 Jednocześnie jednak w roku 2011 koszt ponownego zatrudnienia mimo zmniejszonych znacząco w porównaniu do lat poprzednich poziomu wydatków, nie uległ spadkowi, a wręcz można dostrzec wzrost tych kosztów w porównaniu do roku 2008 czy 2010.

6.3. Praca tymczasowa jako element polityki aktywizacji zwalnianych pracowników

Z jednej strony zatrudnienie tymczasowe jest jedną z technik restrukturyzacji i optymalizacji zatrudnienia. Dotyczy bowiem wyboru przez pracodawców stosowania elastycznych form zatrudnienia obok takich rozwiązań jak *outsourcing*, umowy stażowe, telepraca, dzielenie pracy - *job sharing* oraz praca na wezwanie[227]. Z drugiej jednak praca tymczasowa jest coraz częściej traktowana jako narzędzie polityki rynku pracy gdyż pozwala na zwiększanie aktywności zawodowej bezrobotnych oraz kształtowanie płynnego przejścia między jednym a drugim stałym miejscem zatrudnienia w przypadku osób zwalnianych.

Za H. Królem poprzez pracę tymczasową można rozumieć „wykonywanie różnych zadań przez pracownika zatrudnionego w agencji pracy tymczasowej na rzecz i pod kierownictwem pracodawcy użytkownika (tzw. leasing pracowniczy) przez okres nie dłuższy niż wskazany w Ustawie”[228].

---

[227] Zob. J. Marciniak, *Optymalizacja zatrudnienia. Zwolnienia, outsourcing, outplacement*, Wolters Kluwer, Kraków-Warszawa 2009, s. 130-151.

[228] H. Król, *Transformacja pracy i funkcji personalnej*, [w:] H. Król, A. Ludwiczyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006, s. 29.

Regulacją obowiązującą w polskim prawie jest Ustawa z 9 lipca 2003 roku o zatrudnianiu pracowników tymczasowych (Dz. U. z 2004r., Nr 166 poz. 1608)[229].

Praca tymczasowa dotyczy wykonywania zadań sezonowych, okresowych lub doraźnych, których wykonanie w terminie nie byłoby możliwe przez pracowników zatrudnionych przez pracodawcę użytkownika oraz zadań, które należą do obowiązków nieobecnego pracownika zatrudnionego przez pracodawcę użytkownika[230]. Są to np. prace w wytwórniach produktów garmażeryjnych czy przetworów rybnych oraz sytuacje, w których niezbędne jest wykonanie pewnego zadania w krótkim czasie np. wprowadzenie danych do systemu informatycznego, sporządzenie bilansu rocznego.

G. Spytek-Bandurska i M. Szylko-Skoczny określają zaś pracę tymczasową jako formę usługi świadczonej na rynku pracy, w której uczestniczące podmioty charakteryzują się specyficzną pozycją prawną. Jej istotą jest „zatrudnianie przez agencję pracy tymczasowej pracowników, którzy są wynajmowani innym pracodawcom w celu świadczenia u nich pracy"[231]. Osoby takie stają się poprzez agencje pracy kooperantami przedsiębiorstw stosujących mniej lub bardziej świadomie *outsourcing*. Model zatrudnienia tymczasowego obejmuje trzy podmioty powiązane z sobą dwoma umowami: pomiędzy agencją a osobą świadczącą pracę oraz pomiędzy agencją a podmiotem korzystającym z tej pracy[232]. Nie zachodzi zatem do zawarcia bezpośredniej umowy między pracownikiem i podmiotem dla którego świadczy pracę.

W Polsce według H. Króla wyróżnić można trzy grupy osób zainteresowanych pracą tymczasową[233]. Są to: osoby młode wchodzące na rynek pracy, specjaliści wykonujący wolne zawody oraz bezrobotni i pozostający bez pracy na skutek np. zwolnień grupowych. Zauważa się również, że praca tymczasowa ma na celu ułatwienie zmiany pozycji zawodowej dla kilku grup pracowników[234]:

[229] *Ustawa z 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych*, Dz. U. z 2004r., nr 166, poz. 1608
[230] H. Król, *Transformacja pracy i funkcji personalnej*, *op. cit.*, s. 30.
[231] G. Spytek-Bandurska, M. Szylko-Skoczny, *Praca tymczasowa - szanse i zagrożenia*, Elipsa, Warszawa 2008, s. 37.
[232] *Ibidem*, s. 41.
[233] H. Król, *Transformacja pracy i funkcji personalnej*, *op. cit.*, s. 30-31.
[234] G. Spytek-Bandurska, M. Szylko-Skoczny, *Praca tymczasowa - szanse i zagrożenia*, *op. cit.*, s. 44.

- studentów;
- debiutantów wkraczających na rynek pracy;
- doświadczonych pracowników chcących pracować w elastycznej formie zatrudnienia i poprawić swoje warunki bytowe;
- pracowników zwolnionych, którzy mogą wykorzystać prace tymczasową, jako ułatwienie przejścia od jednego stanowiska do drugiego w ramach programów outplacementu;
- rencistów i emerytów chcących uzyskać dodatkowe przychody i poprawić relację życia zawodowego z rodzinnym.

Zatrudnienie tymczasowe cechuje szereg wad i zalet zarówno po stronie pracodawców, jak i pracowników.

Do zalet dla pracodawców korzystających z pracy tymczasowej zaliczyć można: możliwość szybkiego znalezienia i zwolnienia pracownika; rekrutacja i praca administracyjna jest prowadzona przez agencję pracy tymczasowej; agencja może podpisywać nieograniczoną liczbę umów na czas określony, normalny pracodawca tylko trzy; pracownicy tymczasowi nie są chronieni przepisami o zwolnieniach grupowych[235].

Wady dla pracodawców to zaś np. brak pełnej identyfikacji pracowników tymczasowych z przedsiębiorstwem; ograniczenie współpracy do 12 miesięcy w okresie 3 lat lub 36 miesięcy w przypadku zastępowania nieobecnego pracownika; niemożliwość zatrudnienia pracownika tymczasowego przed upływem 6 miesięcy od dokonanego zwolnienia grupowego.

Po stronie pracowników dostrzega się takie zalety pracy tymczasowej jak: możliwość szybkiego otrzymania pracy; czas pracy tymczasowej jest zaliczany przy ustalaniu emerytury; agencja opłaca ubezpieczanie emerytalne, rentowe, chorobowe i wypadkowe; pracownik uzyskuje warunki pracy zbliżone do zwykłych pracowników w danym przedsiębiorstwie; czas pracy tymczasowej służy gromadzeniu doświadczenia zawodowego; osoba pracująca tymczasowo ma szanse otrzymania stałego zatrudnienia[236].

---

[235] H. Król, *Transformacja pracy i funkcji personalnej*, *op. cit.*, s. 30.
[236] *Ibidem*, s. 30-31.

Wady pracy tymczasowej dla pracowników to: ciągła obserwacja i ocena, presja na wykazywanie się efektywnością; ograniczenie czasu pracy tymczasowej do 12 lub 36 miesięcy; niepewność związana z możliwością szybkiego zwolnienia przed terminem bez podania przyczyny.

Ponadto zatrudnienie tymczasowe jest coraz częściej wykorzystywane, jako instrument polityki rynku pracy gdyż umożliwia aktywizację zawodową bezrobotnych, wprowadzenie ich na rynek pracy, rekrutację nowych pracowników, sprawdzenie ich umiejętności i przydatności[237]. Niemniej jednak zatrudnienie tymczasowe coraz częściej też zastępuje zatrudnienie stałe, wobec czego jego upowszechnianie nie musi być równoznaczne z ogólnym wzrostem zatrudnienia. Zauważa się chociażby, że zatrudnienie pracowników tymczasowych może służyć unikaniu kosztów związanych ze zwolnieniami grupowymi[238]. Ważne jest, zatem aby praca taka była traktowana, jako tylko etap przejściowy w karierze zawodowej a nie marginalizacji społecznej pracowników. Ograniczeniu negatywnych konsekwencji zatrudnienia na czas określony, takich jak np. odczuwanie przez pracowników stanu braku perspektyw, powinny służyć aktywne spotkania z mentorami ukierunkowującymi ich dalszą karierę, które prowadzą do poprawy ich aspiracji i potwierdzenia swojej wartości[239].

Z badań przeprowadzonych przez G. Spytek-Bandurską i M. Szylko-Skoczny w latach 2006-2007 wśród agencji pracy tymczasowej zrzeszonych w Związku Agencji Pracy Tymczasowej, zatrudnionych przez nie pracowników tymczasowych oraz współpracujących z nimi pracodawców użytkowników nie można wysnuć jednoznacznych wniosków, iż służą one pomocą osobom zwolnionym z pracy. Z usług tych agencji korzystają głownie podmioty zatrudniające od 50 do 249 pracowników (39,5% oraz od 250 do 1000 pracowników (27,6%)[240]. Przedsiębiorstwa korzystające z osób zatrudnionych tymczasowo reprezentują głównie przemysł przetwórczy (53,9%), handel i naprawy (14,5%) oraz transport i łączność (9,2%)[241].

[237] G. Spytek-Bandurska, M. Szylko-Skoczny, *Praca tymczasowa - szanse i zagrożenia*, *op. cit.*, s. 44-45.
[238] A. Kwiatkiewicz, *Antycypacja i zarządzanie procesami restrukturyzacji w Polsce*, *op. cit.*, s. 22.
[239] E.L. Herr, S.H. Cramer, *Planowanie kariery zawodowej. Część II*, *op. cit.*, s. 28-29.
[240] G. Spytek-Bandurska, M. Szylko-Skoczny, *Praca tymczasowa - szanse i zagrożenia*, *op. cit.*, s. 237.
[241] *Ibidem*, s. 238.

Według pracowników tymczasowych – którzy jako respondenci mogli wskazać na więcej niż jedną odpowiedź - osoby zgłaszające się do agencji są najczęściej: „młode, zazwyczaj studenci" (70,6%, przy czym respondenci mogli wskazać na więcej niż jedną odpowiedź), „podejmujące każdą pracę" (45,7%), „będące długi czas (co najmniej rok) bez pracy" (38,5%), „bez kwalifikacji, szukające prac prostych" (27,2%), „kobiety, głównie z dziećmi na wychowaniu" (14,7%) oraz „szukające nietypowych form zatrudnienia" (14,3%)[242].

Jeśli chodzi o powody zgłaszania się pracowników tymczasowych do agencji to najczęściej wskazywano, iż „trzeba szukać pracy na różne sposoby" (37,6%), „jest to sposób na znalezienie stałego zatrudnienia" (30,2%), „musze szybko znaleźć jakąkolwiek pracę i intensywnie jej poszukuję" (28,7%), „agencja stwarza szanse zdobycia ciekawej pracy" (28,7%), „chcę zdobyć doświadczenie zawodowe" (25,7%) oraz „agencja działa skuteczniej niż urząd pracy" (21,9%)[243].

Powyższe wniosku pozwalają twierdzić, iż oferowanie zatrudnienia tymczasowego i podjęcie współpracy z agencjami oferującymi taką formę pracy może zatem stanowić element programów outplacementu.

6.4.Animacja lokalnej współpracy na rzecz zwolnionych pracowników

Innym wymagającym podkreślenia rozwiązaniem stosowanym w ramach programów outplacementu a ukierunkowanym na zwiększenie z uczestnictwa w nim korzyści nie tylko pracodawcy, lecz również zwalnianych pracowników są techniki coachingu i mentoringu. Techniki te wykorzystywane w ramach doradztwa i udzielenia pomocy osobom zmieniającym pracę mogą być kształtowane tak by również kształtować wsparcie społeczne dla osób dotkniętych problemem zwolnień. W szczególności mogą one prowadzić do animacji pomocy uwzględniającej przekraczanie granic sektorowych – współdziałania podmiotów komercyjnych, publicznych i pozarządowych.

[242] *Ibidem*, s. 250.
[243] *Ibidem*, s. 256.

W literaturze przedmiot zwraca się uwagę, iż coaching może być jedną technik pomocy indywidualnej w ramach procesu outplacementu[244]. Tradycyjnie jednak podejście to jest uznawane raczej za jedną z form szkoleń i rozwoju zasobów ludzkich w firmie, niż pomocy osobom odchodzącym w firmie. Technika ta polega na kształtowaniu takich relacji między przełożonym a podwładnym, iż dąży się do wspólnego ustalania celów i sposobów ich osiągania, angażowaniu się przełożonego w pracę podwładnego i wspierania go radą i pomocą. Coaching ma zastosowanie w rozwiązywaniu problemów komunikacji między pracownikami, z samooceną pracowników, ich planami osobistymi, planowaniem karier zawodowych i problemów związanych z odchodzeniem z organizacji.

Przełożony odgrywa tutaj rolę nauczyciela, patrona, trenera i opiekuna. Zakłada się, iż powinien posiadać m.in. następujące cechy: znajomość ogólnych założeń, strategii i instrumentów rozwoju personelu; znajomość przyszłych profili osobowych; ograniczenie autorytetu formalnego na korzyść osobistego; umiejętność diagnozowania potencjału pracy podwładnych; szeroka wiedza na temat sposób sterowania zachowaniami; gotowość spełniania roli patrona; wyczucie przy poruszaniu aspektów życia prywatnego; zdolności negocjacyjne; koncentrowanie się na zachowaniu, a nie na osobie; umiejętność samooceny; dokonywanie sprzężenia zwrotnego.

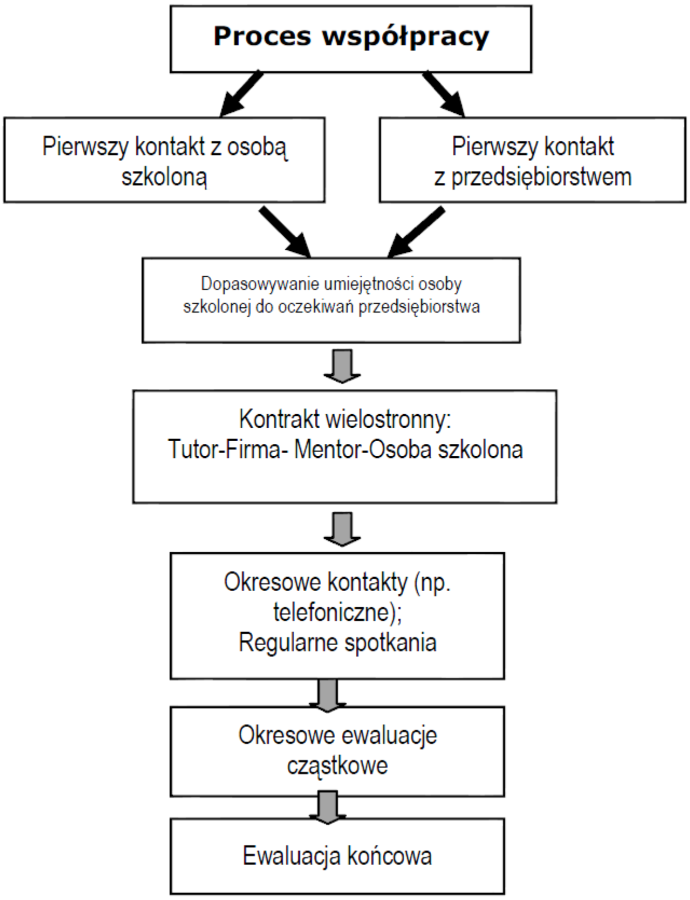
Proces coachingu w ramach outplacementu może składać się z czterech etapów[245]. Są to: (1) odkrywanie – około miesięczna samoocena osoby zwolnionej; (2) ukierunkowanie – dobieranie metod działania do osiągnięcia ustalonego celu zawodowego m.in. opracowywanie życiorysu; (3) dyskusja – przygotowanie do rozmowy z przyszłym pracodawcą; oraz (4) decyzja – podejmowanie właściwych decyzji, wybór oferty pracy, poprawa samoorganizacji i planowania.

Innego przykładu dostarcza międzynarodowy projekt „Wsparcie dla osób poszukujących lub zmieniających zatrudnienie". Jego ideą przewodnią przy tworzeniu europejskich ram outplacementu było wsparcie i przeszkolenie tutorów i mentorów[246]. Z jednej strony tutorami byli pracownicy instytucji szkoleniowych: trenerzy, doradcy zawodowi pracujący z osobami bezrobotnymi i

[244] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy - metody*, *op. cit.*, s. 295-296.
[245] P. Gniazdowski, *Coaching menedżerski*, „Personel i Zarządzanie" 6/2003, s. 32-34.
[246] J. Religa, S. Ippavitz, *Outplacement jako proces wspierający włączenie społeczne*, „Edukacja ustawiczna dorosłych" 3/2011, s. 68-72.

zagrożonymi bezrobociem; pracownicy działów rozwoju zasobów ludzkich; pracownicy instytucji rynku pracy. Z drugiej strony zaś mentorami - wzorami do naśladowania dla nowych pracowników - byli pracownicy przedsiębiorstw zaangażowanych w procesy szkolenia na stanowisku pracy nowych pracowników, praktykantów, stażystów – przyszłych pracowników.

Rysunek 4. Współpraca tutora i mentora w procesie outplacementu



Źródło: J. Religa (red.), *Przewodnik Metodologiczny dla Mentorów i Tutorów*, ITeE-PIB, Radom 2011, s. 23.

Ogólny model współpracy tutora i mentora w procesie outplacementu przedstawia schemat XX. W projekcie założono, że tutorzy i mentorzy powinni samodzielnie zdefiniować swoje osobiste

relacje i przebieg współdziałania[247]. Niemniej sformułowano szereg zaleceń co do możliwych do zastosowania zasad. Mianowicie: tworzenie bliskich i serdecznych stosunków opartych na empatii, zaufaniu, dostępności dla wymiany doświadczeń i współpracy; otwartość na współpracę w sytuacjach problematycznych; regularne kontakty telefoniczne lub spotkania bezpośrednie z udziałem osoby szkolonej; praktyczne wsparcie osoby szkolonej poradą, zachętą, informacją; okazywanie empatii w stosunku do osoby szkolonej oraz podjęcie próby pełnego zrozumienia zaistniałej sytuacji z jej perspektywy; codzienna pomoc osobie szkolonej poprzez wspólną pracę i działania obu stron: mentora i tutora; ocenianie predyspozycji i zdolności osoby szkolonej, obserwacja jej postępów w trakcie nauki, praktyki zawodowej; regularne dostarczanie osobie szkolonej uczciwej i konstruktywnej informacji zwrotnej na temat jej postępów, w formie ustnej i pisemnej. Ponadto zaleca się by współpraca pomiędzy tutorem a mentorem pozwalała osobie szkolonej: spojrzeć „od wewnątrz" na dany obszar pracy i na oczekiwania firmy; dostrzec, jakich umiejętności, kwalifikacji i doświadczenia oczekuje się w firmie; rozwinąć pewność siebie i podnieść poczucie własnej wartości; oraz skoncentrować się na rozwijaniu i osiąganiu postawionych sobie celów. Docelowo zwiększanie samodzielności osoby szkolonej ma prowadzić do stopniowego ograniczania pomocy przez mentora i tutora oraz zwiększania niezależności osoby szkolonej w działaniu i podejmowaniu decyzji.

Zbliżone do coachingu formy pomocy opracowano w ramach projektu „Partnerstwo i współpraca na rzecz budowy nowoczesnego rynku pracy". Zaproponowano w nim metodologię szybkiego reagowania opartą na modelu pomocy środowiskowej[248]. Założono w nim, iż kluczowe znaczenie ma wsparcie środowiskowe – okazywane sobie nawzajem przez ludzi, które jest szczególnie istotne w sytuacji zmian życiowych i zawodowych dotykających osoby bezrobotne, poszukujące zatrudnienia i zagrożone zwolnieniami. Metodologia ta zakłada dwie formy pomocy: Zespoły Przystosowania Zawodowego i Wsparcie Koleżeńskie. W pierwszym przypadku jest to doraźnie stworzona grupa składająca się np. z pracowników, przedstawicieli samorządu, instytucji rynku pracy i agencji pomocowych. Celem grupy jest stworzenie planu przejścia przygotowującego

---

[247] J. Religa (red.), *Przewodnik Metodologiczny dla Mentorów i Tutorów*, ITeE-PIB, Radom 2011, s. 21-22.

[248] J. Olszowska-Urban, A. Rabiej, I. Pacholska, D. Borkowska, E. Roszczak, *Partnerstwo lokalne. Szybkie reagowanie i wsparcie koleżeńskie dla osób zwalnianych, zagrożonych zwolnieniami i bezrobotnych*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź 2008, s. 92-113.

pracowników do osobistego podjęcia zmian pracy. Kluczową rolę odgrywają tu „koledzy doradcy" - wyszkolone osoby rozpoznające potrzeby współpracowników i metody ich zaspokojenia, łączą ludzi z niezbędnymi usługami socjalnymi. Wsparcie Koleżeńskie zaś to metoda pracy z osobami znajdującymi się w trudnej sytuacji zawodowej prowadzona przez ludzi z najbliższego środowiska zawodowego.

6.5. Outplacement jako zadanie partnerstw i paktów lokalnych

Polskie i zagraniczne doświadczenia w realizacji programów outplacementu szczególnie wobec osób długotrwale bezrobotnych wskazują na nieskuteczność stosowania metod outplacementu klasycznego[249]. Okazuje się, że programy tego typu są za krótkie, zbyt doraźne, sprowadzają się do wybiórczego a nie kompleksowego przygotowania osób zwalnianych do nowej sytuacji na rynku pracy oraz do kierowania takich osób do potencjalnych pracodawców lub oferowania im możliwości samodzielnego rozpoczęcia działalności gospodarczej.

Z tego względu zaleca się stosowanie outplacementu zaadaptowanego i środowiskowego opartych na dłuższej pomocy i angażującej więcej podmiotów lokalnego i regionalnego rynku pracy. W tym miejscu należy zwrócić uwagę, iż programy te mogą być realizowane w ramach partnerstw lokalnych. Z perspektywy teoretycznej partnerstwa te można uznać za podmioty hybrydowe z obszaru gospodarki społecznej, które stanowią trudne do jednoznacznej klasyfikacji przykłady przełamywania różnic międzysektorowych – granic pomiędzy sektorem komercyjnym, publicznych i pozarządowym[250]. Partnerstwami lokalnymi mogą być chociażby przedsiębiorstwa społeczne tworzone jako odrębne podmioty prawne w formie związków stowarzyszeń czy spółdzielni osób prawnych. Partnerstwa lokalne to także inicjatywy oparte na mniej lub bardziej sformalizowanych porozumieniach stanowiących lokalne umowy społeczne między różnymi instytucjami.

---

[249] J. Tyrowicz, *Ewaluacja i efektywność programów społecznych w Polsce*, [w:] M. Grewiński, J. Tyrowicz (red.), *Aktywizacja, partnerstwo, partycypacja - o odpowiedzialnej polityce społecznej*, Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej, Warszawa 2007, s. 139.

[250] P. Frączak, J.J. Wygnański (red.), *Polski model ekonomii społecznej - rekomendacje dla rozwoju*, FISE, Warszawa 2008, s. 21.

Partnerstwa lokalne mogą być mniej lub bardziej sformalizowanymi forum współpracy partnerów reprezentujących tematycznie takie sfery działalności jak gospodarka, rynek pracy, kultura, edukacja i opieka społeczna[251]. Zaleca się jednak by ich współpraca była prowadzona systematycznie, trwale, z wykorzystaniem innowacyjnych metod i środków oraz dotyczyła planowania, projektowania, wdrażania i realizacji określonych działań i inicjatywy prowadzących do rozwoju lokalnego i budowy tożsamości lokalnej w danej społeczności[252].

Przykładami istniejących w Polsce form partnerstwa mogą być: (1) Model Partnerstwa Lokalnego opracowany przez Departament Pracy Stanów Zjednoczonych i zaadaptowany do polskich warunków przez Instytut Współpracy i Partnerstwa Lokalnego z Katowic, który obejmuje trzy elementy: Lokalne Ożywienie Gospodarcze, Szybkie Reagowanie i Wsparcie Koleżeńskie oraz Wzmacnianie Konkurencyjności Istniejących Przedsiębiorstw; (2) Lokalne Grupy Działania inicjowane w ramach programu Leader+; oraz (3) klastry gospodarcze[253].

Różnego rodzaju formy współpracy międzysektorowej mają zastosowanie szczególnie w przypadku outplacementu zaadaptowanego gdzie przedsiębiorcy realizując program korzystają z wsparcia samorządów, administracji rządowej, lokalnego biznesu i organizacji pozarządowych[254]. Jeszcze silniej partnerstwa lokalne są akcentowane w przypadku outplacementu środowiskowego w którym partnerzy tworząc regionalne centra aktywizacji dążą do zapobiegania skutkom długotrwałego bezrobocia w sytuacji załamania się lokalnego rynku pracy[255]. Centra takie mogą służyć nie tylko aktywizacji zawodowej, ale też szerzej – społecznej. Mogą powstawać przy współpracy organizacji pozarządowych, Centrów Aktywności Lokalnej, Klubów i Centrów Integracji Społecznej, klubów pracy, parafii, Gminnych Centrów Informacji oraz innych podmiotów.

---

[251] A. Sobolewski, R. Krzewicka, G. Och, J. Olszowska-Urban, J. Piekutowski, G. Podławiak, T. Sobolewski, *Przez współpracę do sukcesu. Partnerstwo lokalne na rynku pracy*, MPiPS, Warszawa 2007, s. 10.
[252] *Ibidem*, s. 10.
[253] *Ibidem*, s. 11-15.
[254] Zob. M. Boni, E. Żak-Rosiak (red.), *Bezrobocie – co robić? Poradnik outplacementu*, Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości w Suwałkach, Suwałki 2002, s. 66-84; J. Koral, *Outplacement – sposób na bezrobocie*, FISE, Warszawa 2009, s. 9-12; B. Piotrowski, *Outplacement – Podstawowy Pakiet Informacji*, FISE, Warszawa 2010, s. 14-16; J. Tyrowicz, *Ewaluacja i efektywność programów społecznych w Polsce*, *op. cit.*, s. 140-141.
[255] Zob. M. Boni, E. Żak-Rosiak (red.), *Bezrobocie – co robić? Poradnik outplacementu*, *op. cit.*, s. 85-93; J. Koral, *Outplacement – sposób na bezrobocie*, *op. cit.*, s. 12-15; B. Piotrowski, *Outplacement – Podstawowy Pakiet Informacji*, *op. cit.*, s. 17; J. Tyrowicz, *Ewaluacja i efektywność programów społecznych w Polsce*, *op. cit.*, s. 142-145.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

Poza partnerstwami lokalnymi obserwuje się także tworzenie lokalnych paktów na rzecz rozwoju, bądź zatrudnienia. Są to narzędzia realizacji długofalowej strategii prorozwojowej, struktury szersze niż partnerstwa lokalne, niekiedy obejmujące po kilka takich partnerstw i koordynujące ich działania[256].

Pakty wpisują się w zadania podmiotów polityki rynku pracy określone w Ustawie z dnia 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy[257]. Zgodnie z nią samorząd powiatu opracowuje i realizuje programy promocji zatrudnienia oraz aktywizacji lokalnego rynku pracy stanowiącego część powiatowej strategii rozwiązywania problemów społecznych. Dokumenty te mogą uwzględniać współpracę partnerów z różnych sektorów szczególnie w formie paktów i partnerstw lokalnych oraz kształtować i wspierać realizowane przez nie programy outplacementu.

Komisja Europejska uznając partnerstwa za najważniejszy instrument lokalnej polityki rynku pracy zaleca by takie dokumenty były tworzone z zaangażowaniem wszystkich istotnych na danym terenie interesariuszy i dotyczyły wszystkich zamieszkujących go obywateli[258].

7. Korzyści i bariery stosowania outplacementu z perspektywy pracowników

7.1.Korzyści ze zwolnień monitorowanych dla pracowników

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę, iż korzyści z programów outplacementu czerpią głownie: (1) przedsiębiorstwa w których są wprowadzane; (2) pozostający w przedsiębiorstwie pracownicy; oraz (3) zwalniani pracownicy. W tym miejscu omówione zostaną przede wszystkim pozytywne efekty jakie zwolnienia monitorowane mogą przynosić pracownikom jako podmiotom o słabszej pozycji na rynku pracy.

---

[256] A. Sobolewski, R. Krzewicka, G. Och, J. Olszowska-Urban, J. Piekutowski, G. Podławiak, T. Sobolewski, *Przez współpracę do sukcesu. Partnerstwo lokalne na rynku pracy*, *op. cit.*, s. 18.
[257] *Ustawa z 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy*, Dz. U. z 2004 r., nr 99 poz. 1001.
[258] *Practical Handbook on Developing Local Employment Strategies in New Member States & Candidate Countries of the European Union*, European Commission, Luxembourg 2004.

Z punktu widzenia pracowników, którzy podlegają procesowi redukcji zatrudnienia nadrzędnym celem outplacementu jest z reguły ustanowienie dobrych relacji pomiędzy rozstającymi się stronami umowy o pracę. Istotą tego rozwiązania jest zachowanie dobrych kontaktów z byłym już pracodawcą oraz łagodniejsze przejście przez trudny okres w życiu[259].

J. Berg-Peer wskazuje na cztery główne typy korzyści z outplacementu dla pracowników[260]. Są to: (1) współpraca z przedsiębiorstwem co do określania warunków zwolnień; (2) wparcie po otrzymaniu wypowiedzenia; (3) pomoc w poszukiwaniu pracy; oraz (4) zapoczątkowanie nieformalnych procesów nauki. Innymi słowy w interesie pracowników jest wykorzystanie outplacementu jako szansy na negocjowanie warunków odejścia z firmy, zdobycie pomocy ułatwiającej adaptację do nowych warunków rynku pracy oraz uzyskanie wsparcia w zakresie kształcenia się przez całe życie.

K. Schwan i K.G. Seipel proponują bardziej rozbudowaną listę obejmującą osiem wymiarów świadczących o tym, iż proces outplacementu przynosi pozytywne skutki z perspektywy pracowników[261]. Zalety te to:

1. Pracownik ponownie poszukujący pracy czyni to z pozycji osoby, której „nie wypowiedziano" ostatniego stanowiska;
2. Doradztwo pomaga uświadomić alternatywę zatrudnienia;
3. Opieka psychologiczna zapobiega niekorzystnym, doraźnym reakcjom zwolnionego;
4. Ponownie zostaje wzbudzona mobilność zawodowa byłych pracowników;
5. Następuje finansowe zabezpieczenie przed „ofertą" przyszłego zwolnienia;
6. Zaplanowanie kariery zawodowej oraz doradztwo odbywają się na koszt dotychczasowego pracodawcy;
7. Nie ma możliwości rozwiązania umowy z dotychczasowym pracodawcą bez szans robienia kariery w innym miejscu;
8. Pracownik unika statusu bezrobotnego.

---

259 K. Krawczyk–Szczepanek, *Zalety outplacementu*, Jobexpress.pl, www.jobexpress.pl/artykul/104/Zalety-outplacementu [12.08.2012].
260 J. Berg-Peer, *Outplacement w praktyce*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 28-31.
261 K. Schwan, K.G. Seipel, *Marketing kadrowy*, *op. cit.*, s. 241.

Niezbędne jest takie promowanie zwolnień monitorowanych, które będzie określało powyższe cechy jako szansę na poprawę statusu zawodowego i społecznego zwalnianych osób i ich szybki powrót do pracy.

J. Strużyna przedstawił jeszcze dłuższą listę przyczyn wykorzystywania outplacementu z uwzględnieniem perspektywy odchodzących z organizacji pracowników[262]. Istotne korzyści na jakie wskazał to:

- osłabienie poczucia zagrożenia, frustracji, niepowodzenia;
- pozostawanie ciągle w sytuacji osoby zatrudnionej (wszystkie świadczenia nadal otrzymywane, możliwość korzystania z potencjału firmy);
- poszukiwanie pracy z pozycji osoby posiadającej pracę i pełniącej rolę zawodową;
- możliwość otrzymania właściwego wsparcia ze strony kierownictwa firmy (np. rekomendacje, szkolenia itd.);
- poznanie samego siebie i ocena swojego potencjału;
- możliwość skorzystania z usług profesjonalistów, kompetentnych analiz rynku pracy, ocen rozwoju branż, sytuacji gospodarczej kraju;
- pomoc w podjęciu trafnej decyzji o zatrudnieniu;
- pomoc w przygotowaniu do aktywnego poszukiwania pracy;
- funkcjonowanie w klimacie odwzajemnionego zainteresowania własnych losem;
- wykreowanie programu zmian i bardzo często opracowanie osobistej ścieżki kariery;
- zmniejszenie ewentualnego okresu pozostawania bez pracy;
- finansowe zabezpieczenie krótszego lub dłuższego okresu zmian;
- pomoc w kierowaniu finansami podczas zmian;
- oszczędności na przeprowadzeniu sądowego i społecznego procesu dochodzenia swoich racji;
- zbudowanie „wiary w ludzi" i społeczne oblicze biznesu;
- zrozumienie przyczyn postępowania kierownictwa i oddalenie myśli o politycznej lub osobistej przyczynie wymówienia;

[262] *Podręcznik outplacementu w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, *op. cit.*, s. 16.

- podtrzymanie gotowości do pracy i angażowanie się w nią;
- pomoc dla rodziny.

Niemniej nie wszystkie programy outplacementu są zorientowane na pobudzenie wszystkich z tych korzyści gdyż mogą się różnic celami, działaniami oraz czasem trwania.

Inne korzyści dla pracowników to m.in. zmniejszenie stresu związanego z zwolnieniem, zwiększenie szybkości podjęcia nowego zatrudnienia, właściwie uzyskanie większej odprawy, zagwarantowanie dłuższego czasu na przygotowanie się do zmiany i przemyślenia dalszej kariery zawodowej[263]. Ponadto zauważa się, że poprzez outplacement pracownicy: zdobywają wiedzę na temat zasad panujących na rynku pracy, metod i technik poszukiwania pracy, nabywają pewności siebie, ustalają cele zawodowe i plan działania, opracowują strategie na potrzeby rozmowy kwalifikacyjnej oraz wiedzę o prowadzeniu działalności gospodarczej[264].

Outplacement może też być korzystny z perspektywy dynamiki kariery zawodowej. Pod pojęciem tym rozumie się zmiany stanowisk przez pracownika w ramach organizacji lub w ciągu całego życia[265]. Wsparcie dla odchodzących pracowników może ułatwiać i przyzwyczajać ich do podejmowania nowych zawodów, wykorzystywania nowych możliwości rozwoju oraz zwiększać ich samodzielność i podmiotowość, włącznie z odpowiedzialnością i koniecznością podejmowania ryzyka.

Wśród zalet outplacementu należy również wskazać korzyści dla pracowników, którzy pozostają w przedsiębiorstwie prowadzącym redukcję zatrudnienia. Nie są oni często jedynie biernymi obserwatorami działań i z tego względu działania te powinny też wskazywać na określone korzyści dla nich z ich zaangażowania w proces zmian. Takie podejście przede wszystkim sprawia, że następuje poprawa morale oraz lojalności pozostających w firmie pracowników, którzy znając trudną sytuację firmy doceniają inicjatywę zarządu w zakresie pomocy zwalnianym osobom[266]. Ponadto następuje poprawa produktywności - pracownicy zostający w firmie dostrzegają działania

[263] A. Kwiatkiewicz, K. Hernik, *Outplacement – przewodnik dla pracodawców*, *op. cit.*, s. 32.
[264] A. Ledwoń, *Outplacement – przewodnik dla organizacji pozarządowych*, FISE, Warszawa 2010, s. 19-20.
[265] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, *op. cit.*, s. 423.
[266] M. Ignaczak, *Organizacja pracy służby personalnej*, www.pwsb.pl/images/stories/przedmioty/org_pracy.pdf [12.08.2012], s. 33.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

zarządu i rozumieją, że jeżeli zajdzie taka potrzeba oni również zostaną objęci tego typu programem - to poprawia ogólną atmosferę pracy oraz stosunków wewnętrznych w firmie.

Dzięki usługom outplacementu dobra atmosfera w firmie może zostać zachowana w długim terminie: w trakcie trwania procesu restrukturyzacji klimat jest wyraźnie lepszy, odchodzący pracownicy zachowują dobrą opinię o pracodawcy, a pozostający – czują się bezpiecznie[267]. Pracodawca pokazuje załodze, że o nią dba i, że osób zwolnionych nie pozostawia samych sobie. W ten sposób pokazuje, że mimo redukcji zatrudnienia pracownicy są ważnym dobrem firmy.

Osoby pozostające w firmie muszą być także brane pod uwagę w procesie przeprowadzania zwolnień[268]. Dzięki outplacementowi utrzymuje się motywację osób pozostających w firmie, zmniejsza się ich niepokój i frustrację oraz zapobiega się spadkowi wydajności. Ponadto zaproponowanie takiego programu ułatwia osiągnięcie porozumienia ze związkami zawodowymi, a przez to pozwala uniknąć sporów i strajków, które wiążą się z przestojami, dezorganizacją w firmie i spadkiem motywacji do działania.

Reasumując w literaturze przedmiotu wskazuje się na liczne pozytywne strony outplacementu dla pracowników i to zarówno tych uczestniczących w procesie bezpośrednia, jak i tych którym nadal pozostają w miejscu pracy. Poza finansową korzyścią w postaci otrzymania odpraw, czy możliwości korzystania z różnych programów wspierających, w tym szkoleniowych, nieraz nawet do roku czasu od momentu zwolnienia z pracy, można wskazać inne benefity jakie czerpią pracownicy organizacji wprowadzającej outplacement. Zasadniczo korzyści pracowników wynikające z dostarczenia im przez przedsiębiorstwo programu outplacementu można podzielić na taki które związane są: ze zmianą sytuacji osoby na rynku pracy; z kwalifikacjami i kompetencjami osoby oraz z motywacją pracownika do aktywności na rynku pracy. Z punktu widzenia pierwszej grupy korzyści outplacement daje szanse między innymi na szybsze ponowne zatrudnienie, sprzyja zapewnieniu dostępu do aktualnych informacji dotyczących sytuacji na rynku pracy, prowadzi do wzrost motywacji do aktywnego działania w środowisku lokalnym oraz sprzyja oszczędność czasu w

[267] *Outplacement czyli łagodne zwolnienia*, http://malopolska.do-celu.eu/magazyn/styczen-2012/outplacement-czyli-lagodne-zwolnienia [12.08.2012].
[268] A. Kwiatkiewicz, K. Hernik, *Outplacement – przewodnik dla pracodawców*, *op. cit.*, s. 32.

poszukiwaniu pracy, czyli skróceniu czasu pozostawania bez pracy. Wśród k*orzyści związanych z kwalifikacjami i kompetencjami pracownika można wskazać takie korzyści jak:* uzyskanie nowych kwalifikacji dzięki kursom i szkoleniom; uzyskanie informacji o możliwościach rozwoju zawodowego; poznanie aktywnych metod i sposobów poszukiwania pracy; pomoc w przygotowaniu do procesu rekrutacji - konsultacja dokumentów aplikacyjnych np. CV.

Jednocześnie w literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na liczne korzyści wynikające z prowadzeniu wsparcia wobec osób będących w okresie wypowiedzenia, które polegają na zmianie postaw związanych z aktywnością na rynku pracy. Jak wielokrotnie podkreślano w niniejszym opracowaniu, wraz w wydłużaniem się czasu pozostawania bez pracy dochodzi do coraz silniejszego ograniczania aktywności przez osoby bezrobotne na rynku pracy. Outplacement sprzyja przeciwdziałaniu takim sytuacjom. Przede wszystkim otrzymywane w jego ramach wsparcie pozwala pracownikom na zrozumienie nowej sytuacji i łagodzenie skutków zmian (obniżenie stresu, wygaszenie agresji, wskazanie szans). Współpraca z doradcami zawodowymi, spotkania z psychologiem, czy szkolenia zwiększają samoświadomość osobistą, jak i zawodową, poprzez analizę własnych atutów i słabszych stron. Ponadto osoby będące w okresie wypowiedzenia dzięki wsparciu mają większe poczucie kontroli nad sytuacją oraz pewności siebie. To zaś w konsekwencji sprzyja wzrostowi samooceny i motywacji do aktywnego działania w zakresie poszukiwania pracy.

7.2.Ograniczenia w osiąganiu korzyści z outplacementu dla pracowników

Istnieje szereg ryzyk, które należy uwzględnić w realizacji programów outplacement, aby mogły przynieść pozytywne efekty dla uczestników – zarówno dla zwalnianych, jak i pozostających w firmie pracowników. Z doświadczeń realizowanych projektów należy wnioskować, że bariery w generowaniu korzyści dla uczestników zależne są głównie od błędów popełnianych przez przedsiębiorców realizujących program, potencjalnych pracodawców oraz osób wybranych do udziału w programie.

Według A. Downsa istotne są przynajmniej trzy główne błędy popełniane przez przedsiębiorców podczas redukcji zatrudnienia[269]. Można je potraktować, jako bariery w stosowaniu i czerpaniu korzyści z outplacementu przez pracowników.

Po pierwsze dopuszcza się do ograniczenia myślenia o zwolnieniach pracowników w kategoriach prawnych. Prowadzi to np. do sytuacji, kiedy zwolnienie grupowe dotyczy tylko odpowiedniej liczby starszych pracowników z poszczególnych działów w odpowiednich proporcjach aby np. spełnić wymogi prawne zwolnień grupowych, co uniemożliwia zaskarżenie decyzji jako np. osobistej dyskryminacji ze względu na wiek. Prawnicy odradzają też mówienie odchodzącym i pozostającym więcej niż jest to absolutnie konieczne celem ograniczenia składania obietnic, które mogą później nie zostać dotrzymane. Decyzje takie nie są oparte na analizie zasobów i potrzeb przedsiębiorstwa.

Po drugie powszechnie zakłada się, iż wypowiedzenia powinny być wręczane jak najpóźniej. Błąd ten motywowany jest unikaniem poczucia strachu i winy przez osoby podejmujące decyzję o redukcji zatrudnienia, obawą przez demoralizacją i spadkiem wydajności pracowników oraz sabotowaniem przedsiębiorstwa. W konsekwencji późniejsze przekazanie wypowiedzenia prowadzi jednak do wzrostu nieufności do kadry kierowniczej zwłaszcza wśród pracowników, którzy dalej pozostają w przedsiębiorstwie gdyż uczucie, iż jako następni mogą zostać tak potraktowani utrudnia zarówno planowanie ich własnego życia, jak i dalszą pracę w organizacji.

Trzecim błędem przedsiębiorców jest postępowanie po redukcji zatrudnienia „jak gdyby nic się nie wydarzyło". Zakłada się, że unikanie rozmów o zwolnieniach sprawi, iż szybciej zostaną zapomniane i nie będą utrudniać dalszej realizacji zadań organizacji. Tłumienie dyskusji prowadzi zaś do podejrzeń i obaw, iż kierownictwo ukrywa jeszcze plany innych negatywnych zmian.

Z perspektywy potencjalnych pracodawców zwolnionych osób zauważa się kilka typowych postaw i stereotypowych opinii, które są często wewnętrznie sprzeczne[270]. Są to: przekonanie, iż zwalniani są najsłabsi pracownicy; osoby zwolnione będą pracownikami zmotywowanymi; zwalniani

[269] A. Downs, *Jak ograniczyć zatrudnienie w dobrym stylu?*, [w:] K. Szczepaniak (red.), *Biznes. Tom V. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2007, s. 25.
[270] A. Flis, M. Mos, A. Zacharzewski, *Outplacement. Program ułatwiania zmiany pracy dla zwalnianych pracowników*, *op. cit.*, s. 48-55.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl
Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

mają nieadekwatne żądania płacowe; zwalnianych korzystnie lub niekorzystnie ukształtowała poprzednia firma; uczenie osób zwalnianych autoprezentacji jest uczeniem fałszerstwa; oraz uznanie, iż konsultantom prowadzącym program outplacementu zależy na liczbie, a nie jakości „sprzedanych" osób.

W literaturze przedmiotu zdecydowanie najwięcej miejsca poświęca się barierom w uczestnictwie w programach outplacementu wynikających z aktywności pracowników. Według M. Sidor-Rządkowskiej są to przeważnie: (1) nierealistyczne oczekiwania finansowe lub roszczenia związane z uzyskaniem gwarancji warunków zatrudnienia oraz żądania negocjacji i wysokości otrzymywanych świadczeń; (2) niechęć do uczestnictwa, przekonanie o doskonałych umiejętnościach zawodowych, zbyt zaawansowanego wieku na rozpoczynanie edukacji; (3) przyzwyczajenie do stabilizacji i zainteresowanie tylko ofertami pracy gwarantującymi poczucie bezpieczeństwa i niewymagającymi mobilności[271].

Jak wskazuje A. Pocztowski doświadczenia programów outplacementu w Polsce pozwalają sądzić, iż niezwykle trudne jest zaangażowanie odchodzących pracowników do udzielenia im pomocy[272]. Wynika to z: (1) ich nieufności wobec takich inicjatyw;(2) braku przekonania o płynących z nich korzyściach; (3) przekonania o możliwości skorzystania z wysokich odpraw, które umożliwiają przerwę w karierze; (4) braku zainteresowania aktywnym poszukiwaniem pracy; (5) wygórowanymi oczekiwaniami dotyczącymi nowej pracy a szczególnie jej wynagrodzenia; oraz (6) rezygnowania z nowych miejsc pracy pozyskanych dla nich w ramach programów pomocy.

Również E.J. Biesaga-Słomczewska wskazuje na szereg barier związanych z zachowaniami pracowników[273]. Są to:(1) postawy roszczeniowe wzmacniane przez związki zawodowe; (2) koncentrowanie się na rozwiązaniu problemy firmy a nie pracownika; (3) pomoc udzielana jest na ogół konkretnej grupie zawodowej (np. górnikom) a nie konkretnej osobie; oraz (4) założenie, że

[271] M. Sidor-Rządkowska, *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, *op. cit.*, s. 112.
[272] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy - metody*, *op. cit.*, s. 168-171.
[273] E.J. Biesaga-Słomczewska, *Marketingowe zarządzanie czynnikiem ludzkim w konfrontacji z praktyką*, [w:] B. Gregor (red.), *Marketing - handel - konsument w globalnym społeczeństwie informacyjnym. Tom 1*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004, s. 317-318.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl

Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI
UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

programy outplacementu nie mają charakteru kompleksowego – jedynie odnoszą się do wybranych instrumentów – głównie pomocy finansowej a nie np. szkoleń czy pomocy psychologicznej.

Jeszcze bardziej szczegółowe wyjaśnienia wskazuje J. Meller odnośnie niskiej skuteczności outplacementu w Polsce[274]. Wynika ona z kilku powodów:

- zewnętrzny rynek pracy oferuje bardzo ograniczoną ofertę wolnych miejsc pracy dla osób zwalnianych;
- postawa zwalnianych jest bierna, pozbawiona myślenia perspektywicznego, oparta na przekonaniu „że jakoś sobie poradzą";
- zwalniani są przesadnie zainteresowani wysokością odpraw;
- okres odprawy jest traktowany jako zasłużony odpoczynek;
- profil zawodowo-kwalifikacyjny zwalnianych nie stwarza szans na uzyskanie nowego zatrudnienia (m.in. pochodzenie z tradycyjnych dziedzin przemysłu, wąskie i zdeprecjonowane kwalifikacje, są w wieku niemobilnym - po 45. roku życia i słabo podatni na rekonwersję zawodową, przyzwyczajeni do wysokich wynagrodzeń, świadczeń socjalnych i przekonani o wysokim prestiżu zawodu np. górnicy);
- zauważa się niekonsekwentny i niejednoznaczny stosunek związków zawodowych do outplacementu np. początkowy brak akceptacji zwolnień, negocjowanie minimalnej skali zwolnień i ich wydłużenia w czasie, negocjowanie wysokości odpraw, dopiero na koniec akceptacja procedur outplacementu;
- w przypadku większości firm do redukcji zatrudnienia dochodzi zbyt późno, gdy kondycja finansowa firmy uległa pogorszeniu i outplacement jest zbyt kosztownym zabiegiem.

Inne problemy wskazywane w literaturze przedmiotu to: małe zainteresowanie pracowników programem związane z jego niskim upowszechnieniem; trudności w dotarciu do potencjalnych uczestników; mała świadomość wśród pracowników na temat korzyści, jakie może przynieść udział

[274] J. Meller, *Derekrutacja jako funkcja zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Z. Wiśniewski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania u progu XXI wieku*, UMK, Toruń 2001, s. 359-360; [cyt. za:] K. Makowski, A. Kwiatkiewicz, *Derekrutacja i outplacement według standardów europejskich*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Praca zbiorowa*, Poltext, Warszawa 2004, s. 178-179.

w programie; zniechęcenie osób zwalnianych do jakichkolwiek działań podejmowanych przez pracodawcę; oraz zbyt duże obciążenie czasowe, niechęć do poświęcenia czasu wolnego[275].

Zasadne jest twierdzenie, iż wszystkie wskazane bariery możliwe są do ograniczenia gdy zachowane zostaną zasady rzetelnego komunikowania zwolnień oraz celów, warunków i zasad udziału w programie outplacementu zarówno pracowników, jak i potencjalnych pracodawców.

8. Wnioski – bariery, potrzeby, czynniki rozwoju

Przeprowadzone analizy zastanych danych ze źródeł wtórnych pozwalają na sformułowanie następujących wniosków co do barier, potrzeb i czynników wdrażania działań outplacementowych w odniesieniu do pracowników przedsiębiorstw.

8.1. Bariery wdrażania outplacementu

1. Obserwowane w Polsce bezrobocie w znacznej mierze ma charakter strukturalny - związany z restrukturyzacją całych branż oraz długoterminowy - związany z rezygnacją z poszukiwania pracy, biernością zawodową i trudnością aktywizacji zawodowej osób zmarginalizowanych i wykluczonych społecznie. Ponadto dotyczy głównie kobiet oraz najstarszych i najmłodszych pracowników.

2. Outplacement może być rozpatrywany jako narzędzie restrukturyzacji, ale niesłużące jej antycypacji. W tym celu zaleca się podejmowanie szeregu prognostyczno-zapobiegawczych działań ograniczających skalę derekrtuacji oraz korzystanie z programów wsparcia pracowniczego.

[275] *Outplacement krok po kroku - podręcznik dla przedsiębiorców*, Instytut Zachodni, Poznań 2011, s. 47-48.

8.2. Potrzeby wdrażania outplacementu

1. Programy outplacement powinny uwzględniać dobre praktyki w komunikowaniu zwolnień przez pracodawców. Zasadne jest też wcześniejsze przygotowywanie pracowników do utrzymywania własnej zatrudnialności i pozostawania w stanie gotowości do możliwości wystąpienia zwolnień.

2. Istotnym wyzwaniem jest uwzględnianie w programach outplacement działań nie tylko wobec pracowników zwalnianych, ale również pozostających w firmie. W szczególności istotne jest unikanie tworzenia się podziałów prowadzących do silnych konfliktów oraz stosowanie interwencji zorientowanych na zmianę form kontraktów, umów o zatrudnieniu celem dostosowania pracowników i organizacji do zmiennych warunków gospodarczych.

3. Za niezbędne należy uznać promowanie dobrych praktyk w zakresie zachowań i postaw pracowników w sytuacjach zagrożenia zwolnieniami, w okresie wypowiedzenia oraz w przypadku powrotu do pracy.

4. Z korzyścią dla zwalnianych pracowników może być uwzględnianie w programach outplacementu form zatrudnienia tymczasowego oraz ich koordynowanie we współpracy z oferującymi je agencjami.

5. Outplacement poprzez uwzględnianie technik coachingu i mentoringu może służyć nie tylko poprawie kompetencji zwalnianych i pozostających w firmach pracowników, ale też animacji współpracy lokalnych instytucji rynku pracy. Zasadne jest też promowanie i wzmacnianie partnerstw lokalnych jako podmiotów, które mogą służyć realizacji outplacementu zaadaptowanego i środowiskowego, a przez to usprawniać też strategiczne zarządzanie polityką rynku pracy na poziomie lokalnym i regionalnym.

8.3. Czynniki rozwoju outplacementu

1. Praca stanowi istotną wartość społeczną i ekonomiczną, która ulega stałym przemianom w związku z występowaniem nowych uwarunkowań technologicznych, społecznych, ekonomicznych i politycznych. Znane tendencje rozwoju społeczno-gospodarczego pozwalają sądzić, iż restrukturyzacja całych branż i sektorów jest już zjawiskiem stałym a co za tym idzie programy zwolnień monitorowanych i rekonwersji zawodowej stają się koniecznością adaptacji pracowników do zmian.

2. Duże znaczenie w adaptacji do zmian na rynku pracy ma samodzielna aktywność, podmiotowość i kultura pracy osób zarówno zwalnianych, jak i pozostających w organizacjach. Postawa wobec pracy i odpowiedzialność za nią mają odzwierciedlenie w pozycji na rynku pracy i społeczeństwie, oddziałują na utrzymanie własnej zatrudnialności oraz efektywność przedsiębiorstw.

Bibliografia

1. *Analiza efektywności podstawowych form promocji zatrudnienia i aktywizacji zawodowej bezrobotnych finansowanych z Funduszu Pracy w woj. podlaskim w 2008 roku i w 2009 roku*, WUP w Białymstoku, Białystok 2010.
2. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2007.
3. Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M., *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Zysk i S-ka, Poznań 1997.
4. Atamańczuk K., *Humanizacja stosunków pracy - idea czy rzeczywistość? Cz. III*, „Edukator Zawodowy" 12.05.2010, www.koweziu.edu.pl/edukator/index.php?option=com_content&view=article&id=500:humanizacja-stosunkow-pracy-idea-czy-rzeczywisto-cz-iii-dr-kazimiera-atamaczuk&catid=1:artykuy-archiwalne [12.08.2012].

5. Ataniel M., Kędzia B., Pakulska A., Rorat A., Śliwakowska M., *Bariery wpływające na aktywne poszukiwanie pracy przez osoby długotrwale bezrobotne w wieku 18-34 lata*, Powiatowy Urząd Pracy w Częstochowie, Częstochowa 2006.

6. *Badania ankietowe górników, którzy skorzystali z oferty górniczego pakietu socjalnego*, Instytut Górnictwa w Katowicach, Katowice 2002, www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/44E57212-C872-4B99-8BF4-BE6EB00EBE61/2529/Badania_ankietowe_gornikow_reforma_wegla_kamienneg.doc [25.09.2012].

7. Bednarczyk H., Figurski J., Mazur M., *Kultura pracy - kultura kształcenia*, [w:] S. Kaczor (red.), *Pedagogika Pracy. Nr 42*, Instytut Technologii Eksploatacji, Radom 2003.

8. Berg-Peer J., *Outplacement w praktyce*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

9. *Bezrobocie*, http://pl.wikipedia.org/wiki/Bezrobocie [12.08.2012].

10. Biesaga-Słomczewska E.J., *Marketingowe zarządzanie czynnikiem ludzkim w konfrontacji z praktyką*, [w:] B. Gregor (red.), *Marketing - handel - konsument w globalnym społeczeństwie informacyjnym. Tom 1*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004.

11. Binda A., *Skąd pochodzi i jak zmienia się pojęcie outplacementu*, L.Grant HR Consulting, www.lgrant.com/skad-pochodzi-i-jak-zmienia-sie-pojecie-outplacement- [08.08.2012].

12. Boguszewski R., *Stosunek Polaków do pracy i pracowitości*, CBOS, Warszawa 2011.

13. Boni M., Żak-Rosiak E. (red.), *Bezrobocie - co robić? Poradnik outplacementu*, Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości w Suwałkach, Suwałki 2002.

14. Chirkowska-Smolak T., *Poszukiwanie pracy jako strategia radzenia sobie w sytuacji braku pracy*, [w:] Z. Ratajczak (red.), *Bezrobocie jako wyzwanie. Badania i Aplikacje, t.6*, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2004.

15. Cybulska A., *Psychospołeczne aspekty bezrobocia kobiet*, [w:] M. Grabowska (red.), *Kobiety na rynku pracy Województwa Mazowieckiego. Raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu*, CBOS, Warszawa 2011.

16. Cydejko E. (red.), *Biznes. Tom VI. Planowanie kariery*, PWN, Warszawa 2007.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl

Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

17. Czarny B., *Rynek pracy*, [w:] B. Czarny, R. Rapacki, *Podstawy ekonomii*, PWE, Warszawa 2002.

18. Dolny E., Maksim M., *Podażowo zorientowane instrumenty polityki rynku pracy*, [w:] Z. Wiśniewski, K. Zawadzki (red.), *Aktywna polityka rynku pracy w Polsce*, WUP, UMK, Toruń 2010.

19. Dolny E., *Pomoc w poszukiwaniu pracy*, [w:] Z. Wiśniewski, K. Zawadzki (red.), *Aktywna polityka rynku pracy w Polsce*, WUP, UMK, Toruń 2010.

20. Downs A., *Jak ograniczyć zatrudnienie w dobrym stylu?*, [w:] K. Szczepaniak (red.), *Biznes. Tom V. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2007.

21. Dzięgielewska M., *Kryzysy w fazie starości*, [w:] B. Szatur-Jaworska, P. Błędowski, M. Dzięgielewska, *Podstawy gerontologii społecznej*, ASPRA-JR, Warszawa 2006.

22. Fedorczuk M., Kliszko C., *Czynniki wpływające na efektywność szkoleń dla bezrobotnych*, [w:] P. Błędowski, B. Błaszczyk, M. Fedorczuk, C. Kliszko, P. Kubicki, *Kierunki modyfikacji rozwiązań prawnoorganizacyjnych w celu zwiększenia efektywności usług i instrumentów rynku pracy służących podnoszeniu kwalifikacji bezrobotnych*, SGH, Warszawa 2007.

23. Finney M.I., *Zwolnienie - jak uniknąć „najgorszego koszmaru" w całej karierze?*, [w:] E. Cydejko (red.), *Biznes. Tom VI. Planowanie kariery*, PWN, Warszawa 2007.

24. Flis A., Mos M., Zacharzewski A., *Outplacement. Program ułatwiania zmiany pracy dla zwalnianych pracowników*, Akade, Kraków 2002.

25. Frączak P., Wygnański J.J. (red.), *Polski model ekonomii społecznej - rekomendacje dla rozwoju*, FISE, Warszawa 2008.

26. Gawrońska-Garstka M. (red.), *Edukacja dla bezpieczeństwa. Bezpieczeństwo intelektualne Polaków*, Wyd. Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa, Poznań 2009.

27. Gniazdowski P., *Coaching menedżerski*, „Personel i Zarządzanie" 6/2003.

28. Grabowska M. (red.), *Kobiety na rynku pracy Województwa Mazowieckiego. Raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu*, CBOS, Warszawa 2011.

29. Gregor B. (red.), *Marketing - handel - konsument w globalnym społeczeństwie informacyjnym. Tom 1*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004.

30. Grewiński M., Tyrowicz J. (red.), *Aktywizacja, partnerstwo, partycypacja - o odpowiedzialnej polityce społecznej*, Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej, Warszawa 2007.

31. Herr E.L., Cramer S.H., *Planowanie kariery zawodowej. Część II*, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2003.

32. Ignaczak M., *Organizacja pracy służby personalnej*, www.pwsb.pl/images/stories/przedmioty/org_pracy.pdf [12.08.2012].

33. *Informacja o realizacji usług poradnictwa zawodowego w urzędach pracy w 2008 roku*, MPiPS, Warszawa 2009.

34. *Informacja o realizacji usługi poradnictwo zawodowe i informacja zawodowa w urzędach pracy w 2011 roku*, MPiPS, Warszawa 2012.

35. *Informacja o stanie i strukturze zatrudnienia w wojewódzkich i powiatowych urzędach pracy w 2011 roku*, MPiPS, Warszawa 2012.

36. *Instruktarz pośrednictwo pracy i poradnictwo zawodowe dla pracodawców*, PKPP Lewiatan, 24.05.2012, http://pkpplewiatan.pl/opinie/aktualnosci/2012/7/ posrednictwo_pracy_i_poradnictwo_zawodowe_dla_pracodawcow [25.09.2012].

37. *Jak odejść z klasą i z godnością?*, [w:] E. Cydejko (red.), *Biznes. Tom VI. Planowanie kariery*, PWN, Warszawa 2007.

38. *Jak przeżyć utratę pracy?*, [w:] E. Cydejko (red.), *Biznes. Tom VI. Planowanie kariery*, PWN, Warszawa 2007.

39. Janik P., *Outplacement jako narzędzie w procesie restrukturyzacji zatrudnienia*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie" 2/2009.

40. Jarosiewicz H., *Aktywizacja zawodowa osób z zaburzeniami psychicznymi*, Fundacja Akademia Rozwoju i Przedsiębiorczości, Wrocław 2011, http://arip-fundacja.pl/wp-content/uploads/2012/02/Aktywizacja-zawodowa-os%C3%B3b-z-zaburzeniami-psychicznymi-PDF.pdf [12.08.2012].

41. Juchnowicz M. (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.

42. Juchnowicz M. (red.), *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Praca zbiorowa*, Poltext, Warszawa 2004.

43. Juchnowicz M., *Outplacement kompetencji jako sposób poprawy elastyczności kapitałuludzkiego*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.

44. Kaczor S. (red.), *Pedagogika Pracy. Nr 42*, Instytut Technologii Eksploatacji, Radom 2003.

45. Karasek J., Emerling A., Kwiatkowski P., *Optymalizacja kosztów a utrzymanie pracowników. O reakcjach firm na trudne warunki rynkowe*, KPMG, Warszawa 2011.

46. Klich A., Krzyk J., *Górnicze nauczki dla stoczniowców*, „Gazeta Wyborcza" 08.08.2009, http://wyborcza.pl/1,75515,6917944,Gornicze_nauczki_dla_stoczniowcow.html [25.09.2012].

47. Klimczuk A., *Eksperci i narcyzm kulturowy - próba analizy wzajemnych relacji*, [w:] J. Sieradzan (red.), *Narcyzm: Jednostka - społeczeństwo - kultura*, UwB, Białystok 2011.

48. Koral J., *Outplacement - sposób na bezrobocie*, FISE, Warszawa 2009.

49. Korsak M., *Restrukturyzacja zatrudnienia*, FISE, Warszawa 2009.

50. Kostrzewski S., Worach-Kardas H., *Zdrowotne i społeczno-ekonomiczne aspekty długotrwałego bezrobocia w środowisku wielkomiejskim*, „Problemy Higieny i Epidemiologii" 4/2008.

51. Kowalczyk B., Niesporek A., *Osoby pozostające bez pracy*, [w:] R. Szarfenberg (red.), *Krajowy raport badawczy. Pomoc i integracja społeczna wobec wybranych grup - diagnoza standaryzacji usług i modeli instytucji*, WRZOS, Warszawa 2011.

52. Krawczyk-Szczepanek K., *Zalety outplacementu*, Jobexpress.pl, www.jobexpress.pl/artykul/104/Zalety-outplacementu [12.08.2012].

53. Kreft W., *Europejskie trendy w poradnictwie zawodowym*, www.gizycko.pup.gov.pl/plik,317,europejskie-trendy-w-poradnictwie-zawodowym.doc [25.09.2012].

54. Król H., Ludwiczyński A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006.

55. Król H., *Transformacja pracy i funkcji personalnej*, [w:] H. Król, A. Ludwiczyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006.

56. Kryńska E. (red.), *Flexicurity w Polsce. Diagnoza i rekomendacje, Raport końcowy z badań*, MPiPS, Warszawa 2009.

57. Kuciński K. (red.), *Polskie przedsiębiorstwa wobec standardów europejskich*, SGH, Warszawa 2003.

58. Kukulak-Dolata I., *Instytucje rynku pracy*, [w:] E. Kryńska (red.), *Flexicurity w Polsce. Diagnoza i rekomendacje, Raport końcowy z badań*, MPiPS, Warszawa 2009.

59. Kwiatkiewicz A., *Antycypacja i zarządzanie procesami restrukturyzacji w Polsce*, BPI Polska, Warszawa 2009.

60. Kwiatkiewicz A., Hernik K., *Outplacement - przewodnik dla pracodawców*, FISE, Warszawa 2010.

61. Ledwoń A., *Outplacement - przewodnik dla organizacji pozarządowych*, FISE, Warszawa 2010.

62. Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*, PWN, Warszawa 2010.

63. Ludwiczyński A., *Alokacja zasobów ludzkich w organizacji*, [w:] H. Król, A. Ludwiczyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006.

64. Mackiewicz A.J., *Psychologia zwolnień. Jak właściwie prowadzić działania derekrutacyjne*, Difin, Warszawa 2010.

65. Makowski K., Kwiatkiewicz A., *Derekrutacja i outplacement według standardów europejskich*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Praca zbiorowa*, Poltext, Warszawa 2004.

66. Makowski K., *Outplacement - europejskim standardem w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] K. Kuciński (red.), *Polskie przedsiębiorstwa wobec standardów europejskich*, SGH, Warszawa 2003.

67. Marciniak J., *Optymalizacja zatrudnienia. Zwolnienia, outsourcing, outplacement*, Wolters Kluwer, Kraków-Warszawa 2009.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl

Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

68. Matusiewicz C., *Aktywność i bierność społeczna*, [w:] W. Szewczuk (red.), *Encyklopedia psychologii*, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998.

69. Miszczuk-Wereszczyńska M. (red.), *Diagnoza wykluczenia społecznego w województwie śląskim jako pierwszy krok w planowaniu wsparcia dla osób marginalizowanych społecznie*, Krośnieńska Oficyna Wydawnicza, Kraków 2009.

70. Naisbitt J., *Megatrendy. Dziesięć nowych kierunków zmieniających nasze życie*, Zysk, Poznań 1997.

71. Nalepka A., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, PWN, Warszawa-Kraków 1999.

72. Okólski M., *Demografia zmiany społecznej*, Scholar, Warszawa 2004.

73. Olszowska-Urban J., Rabiej A., Pacholska I., Borkowska D., Roszczak E., *Partnerstwo lokalne. Szybkie reagowanie i wsparcie koleżeńskie dla osób zwalnianych, zagrożonych zwolnieniami i bezrobotnych*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź 2008.

74. *Organizacja świadczenia usług doradztwa zawodowego*, www.kul.pl/files/37/www/Organizacja_sw..doc [25.09.2012].

75. *Outplacement czyli łagodne zwolnienia*, http://malopolska.do-celu.eu/magazyn/styczen-2012/outplacement-czyli-lagodne-zwolnienia [12.08.2012].

76. *Outplacement krok po kroku - podręcznik dla przedsiębiorców*, Instytut Zachodni, Poznań 2011.

77. Piotrowski B., *Outplacement - Podstawowy Pakiet Informacji*, FISE, Warszawa 2010.

78. Plawgo B., A. Grabska, Klimczuk-Kochańska M., Klimczuk A., Kierklo J., Żynel-Etel J., *Startery podlaskiej gospodarki. Analiza gospodarczych obszarów wzrostu i innowacji województwa podlaskiego: sektor produkcji oprogramowania komputerowego*, Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Białystok 2011.

79. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy - metody*, PWE, Warszawa 2007.

80. *Podręcznik outplacementu w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2010.

81. *Pomiar bezrobocia, Projekt: „Adaptacja modelu „WellBox" jako narzędzia wydłużenia wieku aktywności zawodowej na mazowieckim regionalnym rynku pracy"*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2011-2012, http://193.0.126.26/wellbox/pdf/pomiar_bezrobocia.pdf [12.08.2012].

82. *Powrót do pracy po przerwie*, [w:] E. Cydejko (red.), *Biznes. Tom VI. Planowanie kariery*, PWN, Warszawa 2007.

83. *Practical Handbook on Developing Local Employment Strategies in New Member States & Candidate Countries of the European Union*, European Commission, Luxembourg 2004.

84. *Prawa i obowiązki bezrobotnego*, „ABC Bezrobotnego", Grudzień 2009, www.pokl.up.podlasie.pl/uploads/upload/podstrona_pokl/projekty_wlasne_wup_wspolfinansowane_z_efs/promocja_rynku_pracy/nr_1_broszury_-abc_bezrobotnego.pdf [25.09.2012].

85. *Przekazywanie informacji o redukcji zatrudnienia*, [w:] K. Szczepaniak (red.), *Biznes. Tom V. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2007.

86. Ratajczak Z. (red.), *Bezrobocie jako wyzwanie. Badania i Aplikacje, t.6*, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2004.

87. Ratajczak Z., *Psychologia pracy i organizacji*, PWN, Warszawa 2007.

88. Religa J. (red.), *Przewodnik Metodologiczny dla Mentorów i Tutorów*, ITeE-PIB, Radom 2011.

89. Religa J., Ippavitz S., *Outplacement jako proces wspierający włączenie społeczne*, „Edukacja ustawiczna dorosłych" 3/2011.

90. Religa J., Kicior A., *Outplacement jako wyspecjalizowana usługa doradcza w kontekście polskich uwarunkowań prawnych, społecznych i ekonomicznych*, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych" 2/2010.

91. Rifkin J., *Koniec pracy. Schyłek siły roboczej na świecie i początek ery postrynkowej*, Wyd. Dolnośląskie, Wrocław 2001.

92. Rutkowski J., *Priorytety reformy rynku pracy. Synteza*, MPiPS, Warszawa 2008.

Lider projektu:
Narodowe Forum Doradztwa Kariery
Biuro projektu:
ul. Modlińska 1, 15-066 Białystok pok. 210
tel. 85 869 11 69, kontakt@innowacjenazakrecie.pl

Partnerzy projektu:
Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
Open Education Group Sp. z o.o.
Accelerated Learning Systems Ltd
Instituto de Soldadura e Qualidade

93. Rydz E. (red.), *Badanie i analiza sytuacji długotrwale bezrobotnych na terenie powiatu słupskiego i miasta Słupska*, Powiatowy Urząd Pracy w Słupsku, Słupsk 2009.
94. Schwan K., Seipel K.G., *Marketing kadrowy*, C.H. Beck, Warszawa 1997.
95. Sidor-Rządkowska M., *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
96. Sieradzan J. (red.), *Narcyzm: Jednostka - społeczeństwo - kultura*, UwB, Białystok 2011.
97. Sobolewski A., Krzewicka R., Och G., Olszowska-Urban J., Piekutowski J., Podławiak G., Sobolewski T., *Przez współpracę do sukcesu. Partnerstwo lokalne na rynku pracy*, MPiPS, Warszawa 2007.
98. Sohn K.-D., Czuratis S., Zielona Księga UE. *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Analiza z dnia 14 maja 2012 r.*, Centrum für Europäische Politik, Fundacja FOR, Warszawa 2012, www.for.org.pl/pl/d/3e7bbc0b6276bf19dcf616b5b6e2163b [12.08.2012].
99. Sowa B., *Bezrobocie jako problem społeczny Podkarpacia*, [w:] M.G. Woźniak (red.), *Nierówności społeczne, a wzrost gospodarczy, Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Z. 7, Kapitał ludzki i intelektualny. Cz. 2*, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2005.
100. Spytek-Bandurska G., Szylko-Skoczny M., *Praca tymczasowa - szanse i zagrożenia*, Elipsa, Warszawa 2008.
101. Stalewski T., Szpak A., *Likwidowanie kopalni węgla w małym mieście górniczym*, „Studia Regionalne i Lokalne" 4/2000.
102. Strużyna A., *Instytucjonalne doradztwo zawodowe. Diagnoza i model optymalizacji*, Oficyna Wydawnicza Garmond, Poznań 2005.
103. Sutherland J., D. Canwell, *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*, PWN, Warszawa 2007.
104. *Sytuacja na rynku pracy w województwie podlaskim w 2008 roku*, WUP w Białymstoku, Białystok 2009.
105. *Sytuacja na rynku pracy w województwie podlaskim w 2009 roku*, WUP w Białymstoku, Białystok 2010.

106. *Sytuacja na rynku pracy w województwie podlaskim w 2010 roku*, WUP w Białymstoku, Białystok 2011

107. *Sytuacja na rynku pracy w województwie podlaskim w 2011 roku*, WUP w Białymstoku, Białystok 2012.

108. Szarfenberg R. (red.), *Krajowy raport badawczy. Pomoc i integracja społeczna wobec wybranych grup - diagnoza standaryzacji usług i modeli instytucji*, WRZOS, Warszawa 2011.

109. Szatur-Jaworska B., Błędowski P., Dzięgielewska M., *Podstawy gerontologii społecznej*, ASPRA-JR, Warszawa 2006.

110. *Szczegółowy opis priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Warszawa 2010.

111. Szczepaniak K. (red.), *Biznes. Tom V. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2007.

112. Szewczuk W. (red.), *Encyklopedia psychologii*, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998.

113. *Szkolenia, staże i inne formy wspierania podnoszenia kwalifikacji bezrobotnych. Dane statystyczne 2006-2010*, MPiPS, Warszawa 2011.

114. Szmielińska-Pietraszek P., Szymańska W., *Analiza sytuacji długotrwale bezrobotnych w mieście i powiecie słupskim w świetle badań*, [w:] E. Rydz (red.), *Badanie i analiza sytuacji długotrwale bezrobotnych na terenie powiatu słupskiego i miasta Słupska*, Powiatowy Urząd Pracy w Słupsku, Słupsk 2009.

115. Sztandar-Sztanderska U., *Wnioski i rekomendacje dla obszaru województwa zachodniopomorskiego*, [w:] *Sytuacja społeczno-zawodowa bezrobotnych w powiatach województwa zachodniopomorskiego w 2009 roku. Raport pobadawczy*, Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie, Szczecin 2009.

116. Ślebarska K., *Wsparcie społeczne a zaradność człowieka w sytuacji bezrobocia*, Uniwersytet Śląski, Katowice 2008.

117. Toffler A., *Trzecia fala*, Wyd. Kurpisz, Poznań 2006.

118. Turczak B.M., *Praca jako forma bezpieczeństwa dla osób niepełnosprawnych*, [w:] M. Gawrońska-Garstka (red.), *Edukacja dla bezpieczeństwa. Bezpieczeństwo intelektualne Polaków*, Wyd. Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa, Poznań 2009.

119. Tyburska M., Wajler J., Miszczuk-Wereszczyńska M., *Wykluczenie społeczne w świetle badań empirycznych*, [w:] M. Miszczuk-Wereszczyńska (red.), *Diagnoza wykluczenia społecznego w województwie śląskim jako pierwszy krok w planowaniu wsparcia dla osób marginalizowanych społecznie*, Krośnieńska Oficyna Wydawnicza, Kraków 2009.
120. Tyrowicz J., *Ewaluacja i efektywność programów społecznych w Polsce*, [w:] M. Grewiński, J. Tyrowicz (red.), *Aktywizacja, partnerstwo, partycypacja - o odpowiedzialnej polityce społecznej*, Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej, Warszawa 2007.
121. *Ustawa z 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej*, Dz. U. z 2007 r. Nr 155, poz. 1095, z późn. zm.
122. *Ustawa z 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy*, Dz. U. z 2004 r., nr 99 poz. 1001.
123. *Ustawa z 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych*, Dz. U. z 2004r., nr 166, poz. 1608.
124. Wiśniewski Z., Zawadzki K. (red.), *Aktywna polityka rynku pracy w Polsce*, WUP, UMK, Toruń 2010.
125. Wołk Z., *Osoba długotrwale bezrobotna jako klient oporujący*, MPiPS Warszawa 2009.
126. Wołk Z., *Zadania pedagogiki pracy wobec zmian współczesnego świata*, [w:] S. Kaczor (red.), *Pedagogika Pracy. Nr 42*, Instytut Technologii Eksploatacji, Radom 2003.
127. Wontorczyk A., Bezrobocie. *Bezrobocie, niemożność znalezienia zatrudnienia*, [w:] W. Szewczuk (red.), *Encyklopedia psychologii*, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998.
128. Wosińska W., *Psychologia życia społecznego*, GWP, Gdańsk 2004.
129. Woźniak M.G. (red.), *Nierówności społeczne, a wzrost gospodarczy, Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Z. 7, Kapitał ludzki i intelektualny. Cz. 2*, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2005.